

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EVROPSKÉ INTEGRACE

Možnosti využití prostředků EU pro zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků škol
na Rožnovsku

Possibility of Using EU Funds for Upgrading the Skills of Managerial Staff in Rožnov Region
Schools

Student: Bc. Žaneta Bajerová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Renata Burdiláková

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně. Všechny použité zdroje uvádím v příloze.

Děkuji vedoucí práce Ing. Renatě Burdilákové za odbornou pomoc při tvorbě diplomové práce.

V Ostravě dne 29. dubna 2011.

Bc. Žaneta Bajerová

Obsah

1	Úvod	1
2	Možnosti podpory vzdělávání ze strukturálních fondů a ESF	4
2.1	Evropský sociální fond EU	6
2.2	Operační programy ESF	12
2.2.1	<i>Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)</i>	<i>15</i>
2.2.3	<i>Operační program Praha Adaptabilita (OPPA)</i>	<i>18</i>
3	Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol	20
3.1	Důvod vzniku projektu	21
3.2	Popis projektu a cíl projektu	23
3.3	Cílová skupina projektu	24
3.3.1	<i>Zapojení, motivace a přínos pro cílovou skupinu</i>	<i>25</i>
3.4	Partneři projektu	26
3.5	Proč je potřeba projekt realizovat?	27
3.6	Rizika projektu	28
3.6.1	<i>Kroky k odstranění rizik</i>	<i>29</i>
3.7	Realizační tým projektu	30
3.8	Realizace aktivit po ukončení financování z ESF	31
3.9	Zkušenosti města s projekty	32
3.10	Vazby na jiné projekty	32
3.11	Aktivity projektu	33
3.11.1	<i>Manažerské dovednosti</i>	<i>33</i>
3.11.2	<i>Zvládání stresových situací</i>	<i>34</i>
3.11.3	<i>Využívání ICT v procesu školy</i>	<i>34</i>
3.11.4	<i>Jazykové vzdělávání</i>	<i>35</i>
3.11.5	<i>Předávání dobré praxe, zahraniční stáž</i>	<i>35</i>
3.11.6	<i>Softwarové produkty</i>	<i>36</i>
3.11.7	<i>Moderní personální řízení školy</i>	<i>36</i>

3.11.8	<i>Správní řízení v podmínkách poč. vzdělávání a zkvalitnění správy řízení škol..</i>	37
3.11.9	<i>Organizace provozu školy</i>	38
3.11.10	<i>Financování vzdělávání a hospodaření školy</i>	38
3.11.11	<i>Spolupráce škol se zřizovatelem.....</i>	39
3.12	Financování projektu	39
3.13	Současný stav projektu	40
3.14	Závěrečné shrnutí	43
4	Analýza projektu, jeho zhodnocení a návrh dalšího vývoje	45
4.1	Zhodnocení dotazníkového šetření	45
4.2	Návrh dalšího pokračování	51
4.3	Shrnutí	55
5	Závěr	56
	Seznam použité literatury	58
	Seznam zkratk a symbolů	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam obrázků a tabulek	
	Seznam grafů	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Nepostradatelnou součástí ekonomiky je lidský faktor, který je využitelný při přeměně přírodních zdrojů na statky, nezbytný při zrodu či inovacích produktů a vždy ochotný učit se něčemu novému. Bez činnosti lidí, jejich schopností a znalostí, by se svět nedostal na současnou vyspělou úroveň. Proto investice do lidských zdrojů je jednou z nejefektivnějších, výsledky vzdělávání jsou patřičně viditelné a zpětná vazba účinná. Do personálu lze vkládat finanční prostředky prostřednictvím vzdělávacích projektů a odborných kurzů. Vést pracovní tým ke společné soudržnosti, spolupráci a komunikaci se může realizovat pomocí teambuildingu¹ nebo rozvíjení soft skills². Motivace zaměstnanců k lepším výkonům se odráží ve věrnosti zákazníků, ročních výnosech a konkurenceschopnosti. Aby manažeři mohli a především uměli ve svých podřízených vzbuzovat pocit realizace v práci, musí jít sami příkladem. Každý, kdo něco očekává od druhých, by měl v prvním případě začít u sebe a tím si vybudovat důvěru.

Pro většinu jedinců má vzdělání význam a je dokonce součástí jejich životního stylu. Chuť učit se patří k vlastnostem každé generace. Svědčí o tom existence univerzit 3. věku nebo možnost výuky v rámci e-learningových forem pro plně zaměstnané osoby. Lidem, se zájmem neustále rozšiřovat obzory nejen ve svém oboru, se naskytuje šance povýšení ve své současné funkci nebo větší uplatnění na trhu práce. Kdo v současnosti nevěnuje pozornost vzdělávání, je v podstatě proti sobě.

Cílem práce je vyhodnotit a zároveň zjistit efektivnost současně probíhajícího projektu „Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol“, zhodnotit dosažené výsledky, prostřednictvím vytvořeného dotazníku, a na jejich základě navrhnout možné pokračování projektu. K tomuto cíli byly stanoveny také níže uvedené hypotézy.

¹ Program na sestavování a rozvíjení úspěšného pracovního týmu.

² Tzv. „měkké dovednosti“, například umění komunikace, empatie, dovednost vedení týmu.

Projekt Společnou cestou ke zkvalitňování řízení škol by měla zlepšit úroveň zařízení, které se na něm podílejí. Stejně tomu bude i v případě samotného přístupu ředitelů ke své vedoucí pozici, tak postoj pedagogů ke svým pracovním výkonům.

Celá aktivita realizovaná v časovém období tří let by měla přinést výsledky nejen školám a rodinám žáků, ale také obci Rožnov pod Radhoštěm, která se bude moci pyšnit dalším úspěšným projektem dotovaným z prostředků Evropské Unie.

Úspěšné zakončení nabízí možnosti k dalším efektivním návrhům v rámci vzdělávání pracovníků škol.

Druhá kapitola se zabývá funkcí strukturálních fondů, avšak vzhledem k celkovému zaměření práce, je pozornost věnována především na Evropský sociální fond. Ten je rozebrán od počátku svého vzniku, následně pokračují jednotlivá desetiletí jeho vývoje, celkově je zmíněna charakteristika fondu, přidělená výše finančních prostředků na tuto oblast. V neposlední řadě jsou uvedeny také operační programy, pomocí nichž lze finanční prostředky ze strukturálního fondu získat. U těchto tří programů, spadajících pod ESF, jsou uvedeny výše alokací a také jejich jednotlivé prioritní osy.

V rámci třetí kapitoly je uveden projekt „Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol“, na jehož základě se celá práce odráží, neboť je hlavním prvkem provedené analýzy zpracovaných dotazníků a zhodnocených výsledků, včetně následných návrhů. Tento projekt je představen, dále je zmíněn důvod jeho vzniku, podrobně vylíčen popis a cíl projektu. Není opomenuta i cílová skupina, její zapojení, motivace a přínos, jež z realizace projektu pro ni plyne. Dále partneři projektu, jejich charakteristika, také důvod samotné realizace projektu, rizika a kroky k jejich odstranění. Realizační tým projektu, popis jeho funkcí a další. Pro dosažení základního stanoveného cíle projektu byly stanoveny také aktivity, jež jsou následně podrobně popsány. Nechybí zde ani současný stav průběhu a závěrečné shrnutí projektu.

Analytická část zahrnuje tvorbu samotného dotazníku, jeho distribuci účastníkům ankety a následné vyhodnocení získaných výsledků. Je popsán obsah a volba otázek

umístěných do průzkumu, uveden počet respondentů a dále jsou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. Ty jsou rozebrány podle jednotlivých otázek a přiděleny odpovídající grafy. Poté je navrženo možné pokračování projektu a v závěru kapitoly je uvedeno shrnutí s vlastním úsudkem.

2 Možnosti podpory vzdělávání ze strukturálních fondů a ESF

Evropská unie je integrací 27 členských států, což představuje přibližně pět set milionů obyvatel. Mezi jednotlivými zeměmi existují však značné rozdíly, jenž se prohlubují zejména v jejich regionech a ty pak zaznamenávají různou míru odlišnosti jak v hospodářských, tak sociálních oblastech. Fondy Evropské unie chtějí tyto odlišnosti zmírnit či postupně odstranit a tím se tedy zaměřují na vyrovnaní jednotlivých úrovní v rozvoji regionů a také ke zvyšování jejich celkové konkurenceschopnosti. Evropská unie tedy jako celek vytvořila politiku Hospodářské a sociální soudržnosti, také zvaná Kohezní politika, se záměrem docílit úspěšných výsledků na společném vnitřním trhu. K dosažení zamýšlených cílů Evropská unie umožnila čerpat finanční prostředky v rámci stanoveného rozpočtu a tyto finanční zdroje jsou rozděleny na jednotlivá programová období trvající obvykle v délce sedmi let. Posledním aktuálním obdobím je 2007 - 2013, v němž Unie skýtá finanční prostředky v celkové výši 75 miliard EUR pro všechny členské státy. Na základě stanoveného rozpočtu a strategie členské státy spolu s Evropskou komisí plánují operační programy, ty jsou následně zaváděny pomocí organizací ve veřejném i soukromém sektoru v jednotlivých členských státech. Finanční prostředky mohou tedy země získat prostřednictvím těchto zavedených operačních programů, které jsou součástí strukturálních fondů, konkrétně Evropského fondu regionálního rozvoje (ERDF) a Evropského sociálního fondu (ESF), dále také Fondu soudržnosti, avšak ten stojí mimo strukturální fondy, ale je součástí oblasti čerpání prostředků.

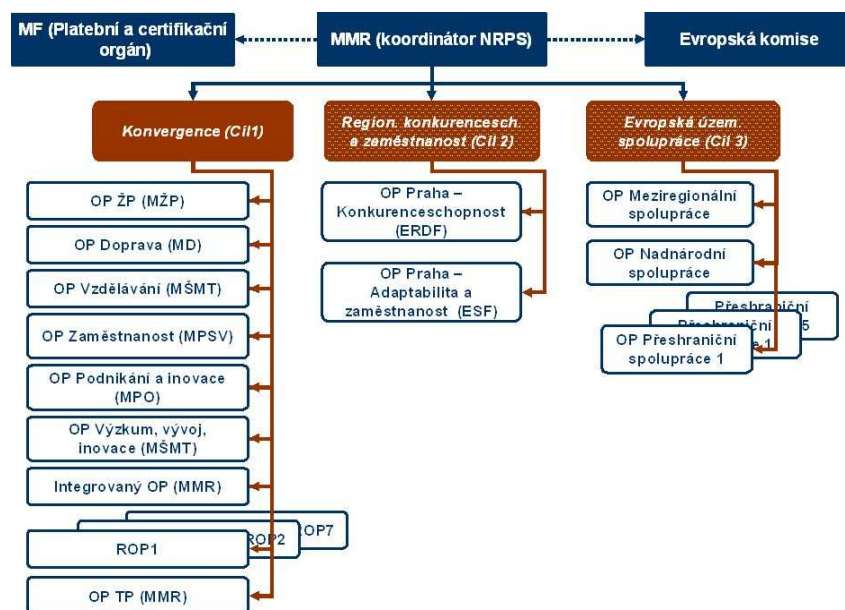
Evropská rada na jaře roku 2000 v portugalském Lisabonu přijala tzv. Lisabonskou strategii, jež byla tehdejšími patnácti členskými státy také schválena a rozvržena na celé následující desetiletí do roku 2010. Tento dlouhodobý záměr představoval všestranný návrh pro hospodářskou, sociální a environmentální obnovu Evropské unie. Avšak zamýšlené cíle této vize nepřinesly očekávané výsledky a s postupujícím časem byla navíc potřeba vytvořit nový dlouhodobý plán na nadcházející etapu. Komise tímto tedy zahájila práce spolu s členskými státy, Evropským parlamentem a dalšími zainteresovanými stranami na novém plánu, jež nahradí Lisabonskou strategii pro růst a zaměstnanost. Tak v listopadu 2009 započala dialog o nové strategii „Evropa 2020“. Byla potřeba vytvořený návrh důkladně

propracovat a stanovit závazné cíle, aby se předešlo neúspěšnému osudu předešlého dokumentu. Komise tak 3. března 2010 představila revidovaný návrh strategie Evropa 2020 postaveném na třech stěžejních prioritách³, vycházejících z pěti klíčových cílů. Evropská unie se tedy opírá o tuto Lisabonskou strategii a budoucí strategii Evropa 2020 a snaží se o dodržování zásad v duchu jimi stanovených pravidel. U zmíněných strukturálních fondů přizpůsobuje také veškerý smysl vývoje podporované pomoci a financování.

Každá členská země Evropské unie má vlastní organizační strukturu, ať už z hlediska regionů, řídících a odpovědných orgánů těchto skladeb či politického a vládního složení, parlamentu apod. Evropská unie samozřejmě bere tyto disparity na vědomí, a proto se snaží přizpůsobit rámec své pomoci a možnosti vlastní podpory každé zemi. V rámci programových období určuje již zmíněné strukturální fondy, jimiž se snaží oporu realizovat. Aby nedocházelo k nedorozumění ze strany členských států či EU, je nezbytnou podmínkou právě spolupráce členských zemí spolu s orgány Unie, zejména s Evropskou komisí. Podle vlastních potřeb, priorit a individuálních zájmů jednotlivých zemí potom Evropská unie stanovuje rozpočty, kde je každé zemi přidělen určitý objem finančních prostředků. Stejně je to i v případě České republiky. ČR má pro aktuálně probíhající programové období 2007 - 2013 k dispozici finanční prostředky ve výši 26,69 miliard EUR stanovených prostřednictvím evropských fondů. Tyto nástroje jsou potom rozděleny mezi tři hlavní fondy, součástí dvou jsou operační programy, které představují zprostředkující mezistupeň k následným budoucím příjemcům právě této finanční pomoci v členských státech a regionech Evropské unie. [26]

³Jedná se o udržitelný růst, inteligentní růst a růst podporující začleňování.

Obrázek č. 2.1: Operační programy 2007 – 2013 v ČR



Zdroj: Národní rozvojový plán ČR 2007 – 2013 [online], [cit. 2011-04-07], Dostupné na:
<http://www.mmr.cz>.

2.1 Evropský sociální fond EU

Vznik Evropského sociálního fondu lze rozdělit do jednotlivých etap desetiletí a to od počátku samotného Evropského společenství. První zmínka o Evropském sociálním fondu byla tedy již v roce 1951, kdy šest zemí⁴ evropského kontinentu podepsaly v Paříži smlouvu o zřízení Evropského společenství uhlí a oceli. Smlouva započala mnoho operací různého charakteru, avšak jedním z výsledků bylo vytvoření předchůdce ESF, a to Fondu ESUO pro přeškolení a přesídlování pracovníků. V 50. letech se Evropský sociální fond zaměřoval především na odvětví, která procházela restrukturalizací a s tím související ztrátou práce pro mnoho lidí. Stal se jakýmsi kompenzačním prostředkem proti ztrátě zaměstnání. Fond napomáhal nejen lidem, kteří se rozhodli kvůli nezaměstnanosti přesídlit do jiného kraje, ale také se zaměřoval na poskytování příspěvků přeškolení pro zaměstnance postižené již zmíněnou přeměnou odvětví a negativním dopadem na zaměstnání. ESF

⁴ Jednalo se o země: Belgie, Francie, Itálie, Nizozemí, Lucembursko a Spolková republika Německo.

zahrnoval veškerá odvětví mimo oblast zemědělství, tím jej bylo možné využívat v mnohem širší míře než v té době vytvořený Fond ESUO.

V 60. letech byl Evropský sociální fond využíván při řešení problémů na vnitrostátní úrovni, neboť zpočátku chyběla zastřešující strategie Evropské unie. Tato léta se vyznačovala zejména prosperitou evropského hospodářství a na rozdíl od předchozích let, zde byla nezaměstnanost spíše ojedinělou záležitostí. Právě jednou zemí ze zmíněných výjimek byla například Itálie, která se potýkala s velkými problémy, jenž představovaly téměř dvě třetiny nezaměstnaných v EHS. Nezaměstnanost Itálie v té době překračovala míru 1,7 milionu lidí. Během šesti let od roku 1955 se obyvatelé začali přemisťovat z „chudého“ jihu na průmyslový sever Itálie, migrace zde přesáhla téměř devět milionů pracovníků. Tato situace znamenala, že se země stala největším příjemcem pomoci z ESF, především v otázce grantů na přeškolení a přesídlování. Celkové financování z Evropského sociálního fondu muselo být v souladu s vnitrostátním financováním země a pomoc byla nasměrována na projekty regulované veřejným sektorem. Soukromého sektoru se Evropský sociální fond netýkal.

Následné desetiletí sedmdesátých let bylo ve znamení reformy, jenž byla započata roku 1971. Tato reforma přinesla zvýšení celkového rozpočtu fondu, navíc bylo financování zaměřeno pro konkrétní skupiny lidí. O rok později pracovníci v zemědělství nabývali vyšších úrovní svých kvalifikací, do té doby však z odvětví spíše odcházeli. ESF nabyl širšího rozsahu, když se v roce 1975 následně otevřel také oděvnímu průmyslu. Ve stejném roce byl zřízen Evropský fond pro regionální rozvoj. Tyto dva fondy společně patřily do tzv. strukturálních fondů, přičemž každý z nich se zaměřoval na pomoc v jiné oblasti. EFRR se zaměřoval především na podporu rozvoje infrastruktury v méně rozvinutých, či zaostalých regionech a ESF byl soustředěn na pomoc lidem při získávání větších pracovních dovedností v rámci celého evropského kontinentu. Konec 70. let doprovázel vysoký nárůst nezaměstnanosti, a to především u mladých lidí, čímž se tato situace stala prioritní z hlediska zaměření ESF. Do popředí zájmu při podpoře z fondu se dostalo postavení žen, neboť jejich rostoucí úloha jak ve společnosti, tak i na pracovišti začala nabírat větších rozměrů. Do popředí zájmu fondu pronikly i nové skupiny lidí, byli jimi zdravotně postižení občané a také pracovníci starší 50 let. Evropský sociální fond tedy dříve spolupracoval

především s veřejnými organizacemi a tím, že se v této době zaměřil na již zmíněné specifické skupiny občanů, se do jeho činnosti zapojili jednotlivé společnosti, zaměstnavatelé i samotné odbory. Tento krok významně přispěl ke změně činnosti ESF. Dříve byly členskými státy prováděny projekty, jež byly následně úvěrovány komerčními bankami. Výsledkem změny byl tedy proces, v němž Evropská komise spolu s členskými zeměmi stanovily společné přednostní priority týkající se celé Evropské unie a na základě tohoto principu jim následně přidělovaly finanční prostředky. Jednalo se o tzv. systém předchozího schvalování.

Osmdesátá léta doprovázel úpadek tradičních odvětví, konkrétně ocelářství, výroba lodí. Vznik nových technologií, především v terciálním sektoru, měl za následek růst poptávky po kvalifikované pracovní síle. V oblasti využití nových technologií byla pozornost ubírána zejména na odbornou přípravu a vzdělávání, ty se zařadily mezi priority ESF. Podpora z fondu byla zaměřena na rizikové skupiny lidí, jež zahrnovaly jednak mladé osoby s nedostatečnou přípravou a úrovní odborného vzdělání, dlouhodobě nezaměstnané osoby, tak pomoc ženám při vstupu na trh práce a osoby předčasně opouštějící vzdělávací systém. V období let 1983 až 1988 proběhla podstatná změna v rámci rekvalifikací. Původním požadavkem u získání nových dovedností byl zavazující předpoklad pracovat v oboru, v rámci kterého byli absolventi odborně vzdělávání, alespoň po dobu nejméně šesti měsíců. Tato skutečnost se pak odrážela variabilitou trhu práce, což mělo za následek poskytování odborné přípravy nejen pro konkrétní odvětví, ale tato příprava byla skýtána napříč všemi obory v hospodářství. V zemích Společenství získalo díky této reformě ESF odbornou kvalifikaci a práci přes dva miliony lidí. Jižní státy Evropy se zaměřovaly na zemědělský sektor, avšak v důsledku toho byl jejich příjem na osobu podstatně nižší než celkový průměr Evropské Unie. Tím se roku 1983 rozhodlo o reformě ESF, ta byla o pět let později také zrealizována.

Dříve však pomoc z fondu nebyla automatická. Členské státy, které měly zájem o finanční podporu, musely podat žádost Komisi a ta každou jednotlivě posoudila a schvalovala pouze ty úspěšné. Tímto schvalovacím procesem se stal ESF jak pro členské státy, tak pro samotnou Komisi stále neobratnější. Reforma byla nutná, a tedy k roku 1988 byla zahájena. Její podstata spočívala ve změně finanční pomoci, jež směřovala nejvíce zaostalým a potřebným regionům či skupinám obyvatel. Zároveň byla posilována zásada,

že finanční prostředky z fondu Společenství jsou schopny doplnit vnitrostátní opatření jednotlivých států. Celkové zdroje fondu byly tímto navýšeny. Koncem 80. let tedy pomoc fondu mířila chudým regionům a zemím, konkrétně do Andalusie, zámořským departementům Francie, Mezzogiorna na jihu Itálie, Kanárským ostrovům, Řecku, Severnímu Irsku a Portugalsku. Reforma tak byla postavena na tzv. přechodu jednotlivých projektů, jež byly realizovány v souladu s národním státem a to v rámci daného programového úsilí rozvrženého na víceleté období. Tento přechod musel být navíc založen na určitém předpokladu předem schváleného partnerství právě mezi členskými zeměmi EU a Komisí. Počátečním rokem reformy přešla tedy Evropská unie od původního ročně stanoveného rozpočtu, na perspektivu střednědobého rozpočtu, konkrétně na léta 1988/1989 až 1993. Aby mohla úprava systému správně fungovat, musely mezi sebou jednotlivé státy komunikovat a vyměňovat si veškeré údaje týkající se zaměstnanosti a plánovaných strategií, neboť byla potřeba začlenit ESF do jednotlivých politik trhu práce členských zemí.

Stále rostoucí nezaměstnanost v Evropě s sebou nesla další změnu ve formě evropské strategie zaměstnanosti. Evropská unie tak v devadesátých letech přišla s návrhem tohoto dlouhodobého záměru, jež byl k roku 1994 také schválen. O tři léta později, spolu s ratifikací Amsterodamské smlouvy, byl ustanoven rámec pro hlavní směry politik zaměstnanosti a společnou strategii. Pozornost Evropského sociálního fondu byla přesunuta z původní nezaměstnanosti na zaměstnanost, a to především na pomoc pracujícím lidem, aby v současném pracovním procesu i nadále setrvali, případně postupovali a prohlubovali si své znalosti a dovednosti. Podstatou ESF byla tedy odborná příprava, tvorba pracovních míst, vedení a poradenství v oblasti zaměstnanost. Fond však i nadále odborně vzdělával a školil jak mladé lidi, nezaměstnané, tak osoby vyloučené z trhu práce. Nastal problém stárnoucí populace, který dosáhl globálních rozměrů, tudíž se tomuto úkazu nevyhl ani evropský kontinent. Z toho důvodu vyčlenil fond ESF větší část finančních prostředků na školení právě starších pracovníků, aby mohli v pracovním procesu i nadále zůstat, případně těm, kteří trh práce opustili, se do něj nazpět vrátit. Fond se zabýval také případy, kdy občané obětovali svůj čas na úkor pracovních povinností, aby se mohli postarat o své starší rodinné příslušníky. Právě těmto případům věnoval ESF pozornost, neboť podporoval také iniciativy zabývající se právě péčí o starší osoby.

Evropský sociální fond vyčlenil téměř pět procent ze svého rozpočtu na iniciativy, které se navíc staly základem pro vznik tří podstatných programů EU. Konkrétně se zaměřil na financování inovačních plánů, kontrolu efektivnosti dříve zafinancovaných projektů a pomoc při výměně zkušeností mezi členskými zeměmi se záměrem šíření inovací po veškerém evropském kontinentu. Jednalo se o tři programy Společenství:

- EUROFORM – vědecky ověřoval nové prostředky odborného vzdělávání a zaměstnanosti,
- HORIZONT – záměrem bylo zjednodušení života, včetně odborné přípravy pro osoby se zdravotním postižením,
- NOW⁵ – tyto Nové příležitosti pro ženy byly počátkem výzkumu zpětného začlenění žen na trh práce.

Další novinkou v oblasti trhu práce byl vznik nových programů zaměřujících se na konkrétní problémy, jež zaměstnanost či nezaměstnanost doprovázejí. Tyto programy navíc šířily výměnu myšlenek a přístupů nadnárodního charakteru. Jednalo se o pomoci v různých oblastech, především:

- YOUTHSTART – poskytoval pomoc mladým nekvalifikovaným lidem při hledání prvního zaměstnání,
- INTEGRA – zaměřen na ohrožené skupiny lidí, jakožto rodiče samoživitele, uprchlíky, vězně, bývalé vězně, bezdomovce. Napomáhal těmto osobám najít zaměstnání a v rámci veškerých odborných příprav či pracovních poměrů bojoval proti rasové či jiné diskriminaci,
- ADAPT – byl určen pro školení lidí v odvětvích informačních technologií a celkovému přizpůsobení se případným změnám v obchodě a průmyslu.

⁵ New Opportunities for Women.

Srovnání přelomového období osmdesátých a devadesátých let⁶ s následujícím pětiletým obdobím se počet strukturálních fondů výrazně zvýšil a to téměř o dvojnásobek. Podpora z fondu směřovala k nejpotřebnějším regionům, což představovalo přibližně sedmdesát procent určené pomoci. K roku 1994, čili počátečnímu roku zmíněné časové etapy, byl navíc zřízen Fond soudržnosti. Tento Kohezní fond nebyl jedním ze strukturálních fondů, avšak jeho zřízení představovalo hlubší pomoc zemím EU zaměřeným na projekty spadající pod oblast životního prostředí a dopravní infrastruktury.

Po roce 2000 Evropská unie přijala Lisabonskou strategii. Tento stěžejní dokument s vyhlídkou budoucích deseti let chtěl z EU udělat do roku 2010 nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku, schopnou udržitelného růstu s více a lepšími pracovními místy a větší sociální soudržností. Tento stěžejní cíl měl své prioritní podoblasti cílů, konkrétně dosažení celkové míry zaměstnanosti ve výši až sedmdesáti procent v rámci Evropské unie. Jednotlivě se navíc zaměřoval na určité ohrožené skupiny pracovníků, především ženy na trhu práce. Zájmem bylo zvýšit jejich zaměstnatelnost o více než šedesát procent, podobně tomu bylo také u starších pracovníků, jejichž míra zaměstnanosti měla být zvýšena téměř o padesát procent. Evropský sociální fond Lisabonskou strategii podporoval a jako důkaz svého zájmu přijal pro programovací období 2000 až 2006 šest priorit. Jednalo se o aktivní politiky na trhu práce pro boj proti stále rostoucí nezaměstnanosti a především měl být kladen důraz na prevenci v této oblasti. Jako dalším prioritním okruhem byly rovné příležitosti pro veškeré obyvatele EU při vstupu na trh práce. V rámci celoživotního vzdělávání bylo zlepšení přístupu na trh práce, podpoření mobility práce a zachování zaměstnatelnosti v rámci veškeré přípravy a vzdělávání této politiky. Větší důraz byl kladen jak na pracovní sílu, jež měla disponovat vyšší úrovní svých kvalifikací, odborným vyškolením a přizpůsobitelností, tak novými formami v organizaci práce a veškerými předpoklady v podnikání usnadňující tvorbu nových pracovních míst na všech trzích práce Evropské unie. Velká pozornost byla tedy věnována otázce žen v přístupu na trh práce. V rámci těchto pozitivních kroků, zavedl Evropský sociální fond tzv. přístup "gender mainstreaming", což zohledňovalo rovnost žen a mužů ve všech oblastech zaměstnanosti⁷. Navíc v roce 2000 byla zavedena jedna ze čtyř iniciativ tohoto sedmiletého programového

⁶ Konkrétně období 1988 až 1993.

⁷ Také doslovně přeloženo: Uplatňování hlediska pohlaví.

období, s názvem EQUAL. Jejím záměrem byl rozvoj nových způsobů při řešení všech forem diskriminací a nerovností na trzích práce a také podpora otevřenějších pracovních podmínek v boji proti diskriminaci a vyloučení z trhu práce na úkor pohlaví, rasového či etnického původu, náboženského vyznání, tělesného postižení, věkové rozdílnosti nebo sexuální orientace.

V programovém období 2007 – 2013 i nadále patří Evropský sociální fond mezi strukturální fondy, jehož činnost je trvale zřízena pro zmenšování rozdílů ve výnosnosti, prosperitě a životní úrovni jednotlivých členských států, včetně regionů Evropské unie. Byl zřízen pod záštitou politiky Hospodářské a sociální soudržnosti a tímto tedy zmíněnou soudržnost prosazuje. Činnost fondu je stále zaměřena na podporu zaměstnanosti v EU, napomáhat členským zemím lépe připravit pracovní síly a společnosti v Evropě na snazší přístup k novým globálním výzvám. Konkrétně se jednalo o rozložení financování, jež bylo rozvrženo skrz členské státy a jejich regiony. Zde jsou finanční prostředky rozmísťovány nejméně hospodářsky rozvinutým oblastem. Současné programové období je tedy zaměřeno na zvýšení přizpůsobitelnosti pracujících občanů unie, podniků a podnikatelů zdokonalení při předvídání a řízení pozitivním směrem veškeré hospodářské změny. V souvislosti s touto prioritou ESF podporuje modernizaci a posílení role institucí, jež působí na trzích práce. [4][10][12][27]

2.2 Operační programy ESF

Vstup České republiky k 1. květnu 2004 do Evropské unie otevřel možnost čerpání finančních prostředků z rozpočtu Evropské unie. Tato peněžní opatření mohou subjekty členského státu využívat prostřednictvím operačních programů, jež patří pod určitý strukturální fond a jsou stanoveny v rámci každého programovacího období. Například programové období 2004 - 2006 představovalo zkrácenou etapu pro čerpání finančních prostředků z rozpočtu Unie a existenci 5 operačních programů s celkovou finanční alokací 45,8 mld. Kč. Současné programové období 2007 – 2013 se vyznačuje 24 a dvěma síťovými operačními programy s rozdělením finančních prostředků v celkové výši 752,7 mld. Kč.

V souvislosti s hlavním posláním Evropského sociálního fondu byla velikost peněžních nástrojů České republiky pro minulé programovací období ve výši 456,98 mil. EUR. Pro současné programové období 2007 – 2013 tento objem činí 3,8 mld. EUR. Aby mohly být tyto finanční prostředky svědomitě rozděleny, jsou používány specifické operační programy. V minulé programové etapě pro zmíněné financování byly určeny čtyři programy, konkrétně Operační program Rozvoj lidských zdrojů, Jednotný programový dokument pro Cíl 3, Iniciativa společenství CIP EQUAL a Společný regionální program. Pro čerpání prostředků z Evropského sociálního fondu pro období 2007 – 2013 v oblasti lidských zdrojů byly v České republice a jejím hlavním městě Praze určeny tři operační programy, a to OP Lidské zdroje a zaměstnanost, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, OP Praha – Adaptabilita.

Evropský sociální fond podporuje projekty pouze neinvestičního charakteru. Může jít tedy o veškeré rekvalifikační kurzy pro nezaměstnané občany státu, speciální programy určené pro znevýhodněné skupiny osob, konkrétně se zdravotním postižením, dále děti, mládež, etnické menšiny. Také tvorba inovativních vzdělávacích programů pro stávající zaměstnance, podpora osobám samostatně výdělečně činným při jejich začátcích, rozvoj a údržba institucí služeb zaměstnanosti, vývoj programů vzdělávání včetně vzdálených studijních oborů a také zavádění a vylepšování těchto distančních a kombinovaných forem studia, zdokonalování programů a vzdělávání v oblastech využití ICT technologií jednak pro žáky, tak i pro samotné učitele, zvětšování pravomocí řídicích pracovníků škol a školských zařízení oblastí řízení a personalistiky a v neposlední řadě také podpora stáží studentů, pedagogů a odborných pracovníků soukromého i veřejného sektoru a mnoho dalších.

Každá činnost prováděná ve státě by měla mít svůj odpovědný řídicí orgán a partnery. Stejně tak tomu je i v případě Evropského sociálního fondu. Orgán, který je zodpovědný za celkové řízení a průběh pomoci z fondu představuje v České republice Ministerstvo práce a sociálních věcí. Tato instituce je zároveň také řídicím orgánem jednoho ze zmíněných tří Operačních programů, konkrétně OP Lidské zdroje a zaměstnanost. Pro následující Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je určen řídicí orgán Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Poslední OP Praha – Adaptabilita spravuje Magistrát hlavního města Praha. Mezi partnery, jež napomáhají vést správný chod programů,

patří Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, dále CzechInvest, veškeré krajské úřady práce, orgány místí a regionální samosprávy. [28][29]

2.2.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)

Hlavním posláním tohoto programu je snižování nezaměstnanosti ve státě a to pomocí aktivní politiky trhu práce, odborného vzdělávání, u sociálně vyloučených skupin obyvatel jejich zpětné navrácení do společnosti, dále zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráce v uvedených oblastech. OP LZZ byl schválen Evropskou komisí 16. října 2007. Náleží mezi tematické operační programy a je financován především z určených prostředků pro cíl Konvergence. Avšak v případě aktivní politiky trhu práce, či modernizace veřejné správy, veřejných služeb a mezinárodní spolupráce spadá pod cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Globálním cílem je zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost občanů České republiky a dosáhnout tak úrovně průměru 15 nejlepších zemí Evropské unie. Tento operační program byl vypracován v souladu se zásadami Národního strategického referenčního rámce ČR, jenž představuje základní programový dokument České republiky pro využívání fondů Evropské unie současného programovacího období. Operační program obsahuje 6 prioritních os⁸. Tyto osy potom rozdělují OP na racionální celky, jež jsou následně realizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor. Pomocí tohoto mechanismu je vymezeno, jaké druhy projektů mohou být v rámci určité prioritní osy finančně podpořeny. Evropská unie vyčlenila pro tento operační program 1,84 mld. EUR, což představuje přibližně 6,80 % celkových prostředků stanovených pro ČR z fondů EU.

První prioritní osou je Adaptabilita. Na tuto osu je z fondů Evropské unie vyhrazeno 525,4 mil. EUR, to je přibližně 28,6 % z celkového OP LZZ. Pod pojmem Adaptabilita se rozumí následné vzdělávání určité profese, jež jsou podporovány zaměstnavatelem pro vlastní zaměstnance, také tvorba nových programů v oblasti vzdělávání zaměstnanců, prosazování pružných podob organizací práce a další. Aktivní politika trhu práce, je druhou prioritní osou, s přidělenými finančními prostředky 605, 8 mil. EUR, tj. 33,0 % OP LZZ. Aktivní politiku trhu práce realizují instituce pod názvem tzv. Úřady práce, rozmístěné

⁸ Některé uvedené zdroje uvádějí pouze 5 prioritních os.

po celé ČR a činnostem nesoucím tento název odpovídají například rekvalifikace, zprostředkování zaměstnání, podpora veřejně prospěšných prací, či pracovní příležitosti na krátkou časovou dobu. Dále jde například o zajišťování odborných praxí, podpora nových forem zaměstnání prostřednictvím prosazování žen a mladých lidí na trhu práce, pomoc začínajícím osobám samostatně výdělečně činným a mnoho dalších. Třetí prioritní osou je Sociální integrace a rovné příležitosti. Pro tuto osu je vyčleněno 398, 6 mil. EUR, což je 21,7 % OP LZZ. V tomto případě mohou finanční prostředky směřovat například do oblastí sociálních služeb, jejich poskytování a podpoře dalších nástrojů, jež povedou k celkovému sociálnímu začleňování a potlačení či prevence proti sociálnímu vyloučení, dále inovace procesu zvyšování kvality, kontroly a zajišťování dostupnosti sociálních služeb pro občany, kurzy a programy vzdělávání, také odborné vzdělávání a poradenské programy pro lepší motivující a aktivní přístup sociálně vyloučeným skupinám obyvatel apod. Veřejná správa a veřejné služby, jsou čtvrtou prioritní osou, na níž připadlo 195,1 mil. EUR, tj. 10,6 % z operačního programu. Zde jde například o účelnější řízení lidských zdrojů v oblasti veřejné správy, jakožto vzdělávání zaměstnanců, politiků, zastupitelů veřejné správy, územních samosprávných celků, školitelů pro veřejnou správu. Zavádění metod pro zvyšování výkonnosti, zlepšování kvality a zřetelnosti veřejné správy a veřejných služeb a další. Předposlední, pátou, prioritní osou je Mezinárodní spolupráce, disponuje 39,0 mil. EURO, a to 2,1 % OP LZZ. Takovouto spoluprací se rozumí zejména výměna zkušeností, včetně přenosu praxe mezi ostatními členskými státy v rámci otázek týkajících se praktického zaměření ESF, při vzniku určitého specifického problému přijít s řešením prostřednictvím vzniku tematických sítí apod. Šestá prioritní osa, Technická pomoc, je spojena zejména s veškerými náklady spojenými s řízením programu. Je na ni vyčleněno 73,5 mil. EUR, což představuje alokaci 4,0 % operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. [6][7][17][18]

2.2.2 Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)

Záměrem operačního programu OPVK je modernizace a celkové zkvalitnění vzdělávacího systému. Pro programovací období 2007 - 2013 byl ustanoven globální cíl programu, jednalo se o rozvoj lidských zdrojů, prostřednictvím počátečních, terciálních a dalších systémů vzdělávání. Tento cíl se snaží se o propojení všestranných soustav

celoživotního učení, zkvalitnění a utváření podmínek výzkumu a vývoje a inovačních aktivit, včetně stimulace spolupráce veškerých podílejících se subjektů. K naplnění stanoveného plánu byly určeny také specifické cíle. Ty jsou rozvrženy do čtyř bodů, náleží zde Rozvoj a zkvalitňování počátečního vzdělávání, v tomto případě je důraz kladen zejména na zlepšení hlavních pravomocí absolventů pro zvyšování možnosti prosadit se na trhu práce, či motivace k dalšímu následnému vzdělávání. Inovace pro oblast terciálního vzdělávání, v tomto případě je záměrem propojenost a zatraktivnění oblasti výzkumu a vývoje, větší flexibilita a tvořivost absolventů ve znalostní ekonomice a inovačního procesu jako celku. Posílení přizpůsobivosti a pružnosti lidských zdrojů, zde jde především o podporu konkurenceschopnosti české ekonomiky a s tím související udržitelný rozvoj na základě vzdělávání jak na straně nabídky, tak i poptávky. Čtvrtým specifikem je Tvorba moderního, efektivního systému celoživotního učení ve vysoké kvalitě, v této oblasti je důraz kladen na rozvoj zmíněného počátečního, terciálního a dalšího vzdělání a současně jejich propojení se systémem celoživotního učení.

OPVK je víceletým tematickým operačním programem, jehož podstatou je tedy snižování nezaměstnanosti, rozvíjení zaměstnanosti a podpora sociálního začleňování osob, včetně rovných příležitostí se zaměřením na vývoj trhu práce a lidských zdrojů. Řídicím orgánem, zodpovědným za provádění činnosti programu, je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Pro současné programové období je vyčleněno celkově 1,83 mld. EURO, což představuje přibližně 6,8 % veškerých finančních prostředků stanovených pro ČR z fondů Evropské unie. Program je financován především z nástrojů cíle Konvergence, avšak v případě projektů, jež vytváří systémový rámec celoživotního učení, jej financuje cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Byl odsouhlasen Evropskou komisí 12. října 2007. I tento operační program má své prioritní osy, jichž je pět. Ty dále rozdělují OPVK na logické celky a jsou následně uskutečňovány již zmíněnými oblastmi podpory. Tento postupný mechanismus je stejný jak u předchozího operačního programu, spadajícího pod Evropský sociální fond.

Tabulka 2.1: **Prioritní osy OPVK a finanční alokace**

Číslo prioritní osy	Název prioritní osy	Výše alokace z fondů EU v mld. EUR	Výše alokace OPVK v %
1	Počáteční vzdělávání	612,1	34
2	Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj	626,5	35
3	Další vzdělávání	289,9	16
4	Systémový rámec celoživotního učení	227,1	12
5	Technická pomoc	72,4	4

Zdroj: *vlastní zpracování*, <http://www.strukturalni-fondy.cz/opvpk> [cit. 2011-04-07]

První prioritní osou je Počáteční vzdělávání. Z fondů EU je vyčleněno 612,1 mil. EUR, což představuje zhruba 34 % rozložení OPVK. Mohou zde například patřit organizační formy, včetně výukových činností, rozšiřování výuky cizích jazyků na středních školách, rozšiřování a důkladnější propracování asistenčních služeb pro žáky se specifickými požadavky, podpora odborných kompetencí vedoucích ke zvyšování dovedností manažerů v případě škol a školských zařízení a další. Terciální vzdělávání, výzkum a vývoj je začleněn pod druhou prioritní osu, je pro ni určeno 626,5 mil. EUR, celková alokace představuje přibližně 35 % OPVK. Při této ose jde například o inovace programů při studiu na VOŠ a VŠ, vše v souladu s požadavky znalostní ekonomiky a nezbytnými potřebami trhu práce, s tím související zapojení odborníků ze zahraničí při tvorbě a zavádění těchto programů, speciální vědecké vzdělávání pracovníků výzkumu a vývoje, či další školení a výuka učitelů, řídicích pracovníků a administrativních pracovníků na vyšších odborných školách. Do Dalšího vzdělávání je zahrnuta podpora zvyšování odborných a obecných kompetencí, znalosti a dovednosti environmentální oblasti, vzdělávání pedagogů, lektorů, řídicích a organizačních pracovníků, jež jsou součástí školských a poradenských středisek pro určitou specifickou oblast a udržitelný rozvoj. Pro tuto třetí prioritní osu je z fondů EU vyčleněno 289,9 mil. EUR, tj. 16 % alokace z OPVK. Financování aktivit zahrnutých do globálního cíle OPVK, jež přispívají v rámci celé ČR, bylo k tvorbě systému celoživotního vzdělávání z fondů EU přiděleno 227,1 mil. EURO, tj. 12 % rozmístění z operačního programu. Jedná se o čtvrtou prioritní osu. Poslední, pátou, prioritní osou je Technická pomoc. Je na ni vyčleněno 72,4 mil. EUR, což je 4 % OPVK. Zmíněné financování je spojeno s řízením programu, jako jsou platy pracovníků zúčastněných na řízení programu, administrace, monitoring, včetně hodnocení

projektů a programu, práce na studiích a analýzách programu, veškerá publicita programu a další. [19][20][21]

2.2.3 *Operační program Praha Adaptabilita (OPPA)*

Program je určen pouze pro hlavní město Prahu. Veškeré projekty, na něž se tato pomoc vztahuje, musí být směřovány jako podpora v hlavním městě. Stejně tak u účastníků, podílejících se na projektech v rámci tohoto programu, je nezbytnou podmínkou bydlet v Praze či alespoň v tomto městě pracovat pro zaměstnavatele zde sídlícího, popřípadě studovat na pražských univerzitách a školách. Operační program se zaměřuje na projekty neinvestičního charakteru. Záměrem programu je tedy podpora konkurenceschopnosti, boj proti sociálnímu vyloučení ze společnosti a pomoc při vstupu na trh práce pro obyvatele Prahy. Cílovým úmyslem OPPA je posílit celkový potenciál zaměstnanců v rámci jejich profesí, občanům, jež brání nějaká překážka na trh práce, s přehledem je překlenout a být vždy nápomocen a v neposlední řadě se zaměřit na rozkvět školství, včetně zniku nových programů studia a možnosti vzdělávání pedagogů na školách. Konkrétně prostředky z něj jsou tedy investovány především na zlepšení podmínek života pražských občanů, skutečně tyto finance plynou na pomoc v oblastech vzdělávání, na celkovou podporu nezaměstnanosti, sociálního začlenění občanů, rozvoje lidských zdrojů ve výzkumu a vývoji. Avšak podmínky, týkající se účastníků, nezahrnují samotné realizátory těchto projektů. Realizátoři, mezi něž mohou být zahrnuty také vzdělávací instituce, smí pocházet z různých regionů České republiky.

OPPA byl Evropskou komisí schválen k 16. říjnu 2007. Evropské fondy pro něj vyčlenily 108,39 mil. EUR. Tato částka představuje přibližně 0,41 % veškerých finančních prostředků vytyčených z těchto fondů Evropské unie pro Českou republiku. Pro hlavní město Prahu jsou určeny celkově dva operační programy, z nichž tento zaujímá jedno místo a čerpá finanční prostředky v rámci cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Obsahem OPPA jsou také prioritní osy, konkrétně jsou čtyři, jež rozdělují operační program na logické celky. Výjimkou u tohoto programu jsou tzv. oblasti podpory, jež nejsou součástí OPPA a tento operační program dále nekonkretizují, jak je tomu

u ostatních operačních programů v České republice. Hlavní příčinou této změny je poměrně malý objem finančních prostředků určených pro jednotlivé prioritní osy.

První prioritní osou je Podpora rozvoje znalostní ekonomiky, na níž je z fondů EU vyhraněno 41,4 mil. EUR, což je 38,2 % OPPA. Do obsahu této osy spadají jednak kurzy dalšího vzdělávání, včetně školení a odborných příprav poskytovatelů vzdělávání, tak s tímto související zvyšování kvalifikace absolventů škol a zaměstnanců prostřednictvím odborných stáží a předáváním zkušeností získaných z praxe. Lze zde zahrnout také poskytování poradenství při zakládání nových podniků a další. Podpora vstupu na trh práce, je druhou prioritní osou, je na ni z fondů EU vyčleněno 31,6 mil. EUR, tj. 29,2 % z operačního programu. V případě druhé osy jde o poskytování sociálních služeb s klíčovým záměrem vylepšit postavení sociálně znevýhodněných osob na trhu práce, stejně tak podpora při hledání zaměstnání a udržení si jej. Také opětovné vzdělávání pracovníků v sociálních službách, podpora rovných příležitostí pro ženy a muže na trzích práce, rozvoj služeb s dětmi se záměrem sladit rodinný a pracovní život jejich rodičů aj. Třetí prioritní osa disponuje 31,6 mil. EUR, což je 29,2 % programu. Jedná se o Modernizaci počátečního vzdělávání. V tomto případě je pozornost věnována rozvoji a inovacím vzdělávacích programů na středních a vyšších odborných školách. V souvislosti s problémy trhu práce, při vstupu čerstvě vyučených a vystudovaných absolventů, je pozornost zaměřována na rozvoj spolupráce těchto škol právě s podniky, ostatními vysokými školami a institucemi výzkumu a vývoje, kde tito absolventi mohou další vzdělání, případně praxi, získat, dále podpora odpoledních vzdělávacích programů zaměřených na PC a cizí jazyky a další. Technická pomoc je poslední prioritní osou s finančními prostředky ve výši 4,7 mil. EUR a 3,4 % OPPA. Stejně jako u předchozích operačních programů jde i v tomto případě o aktivity spojené s řízením programu, jako jsou platy pracovníků zapojených do řízení programu, výběr projektů a programů, jejich sledování, hodnocení, publicita a jiné. [22][23]

3 Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol

Rožnov pod Radhoštěm se jako město podílelo na tvorbě 5 základních škol, 5 mateřských škol a Střediska volného času. Jako každý zřizovatel, musí i toto město plnit celou škálu povinností v oblasti prvotního vzdělávání, kterou jim ukládají právní předpisy, jedná se zejména o Školský zákon, Zákon o obcích, Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, Zákoník práce a další. K hlavním oblastem zájmu patří zejména tvorba vhodných podmínek pro rozvoj a zajištění výchovy a potřebného vzdělávání na území obce. Nedílnou součástí tohoto okruhu je také obstarání potřebných podmínek pro plnění povinné školní docházky dětí na území jejich trvalého pobytu, dále vzdělávání v posledních ročnících mateřských škol a také zabezpečení veškerých finančních výdajů hrazených z prostředků státního rozpočtu.

Město je v postavení orgánu nadřízeného školám, musí proto plnit funkce jednak v oblastech pracovněprávních vztahů, ale také například jmenovat ředitele škol a stanovovat jim platy. S tímto samozřejmě souvisí i povinnost, že město musí být v těsné spolupráci s jednotlivými řediteli škol. Musí je vést a usměrňovat k určitému pracovnímu postupu, s případnými požadavky ředitelů škol, umět na ně odpovědně reagovat. Součástí těchto vzájemných vazeb je také zapotřebí odpovědné provádění kontrol v souladu s platnými stanovenými předpisy.

Rožnov pod Radhoštěm, jako město se statutem rozšířené působnosti, spolupracuje s ostatními obcemi rožnovského regionu, jež se dohodly na zajištění určitého metodického pracovního postupu pro školy v oblasti školské, pracovněprávní, správní, finanční a daňové legislativy. Na základě této spolupráce město pravidelně připravuje tři až čtyři setkání ředitelů všech škol rožnovského regionu za rok. Jsou zde řešeny otázky problematiky škol, jejich řízení, pracovněprávní problematiky, správní řízení apod. Město se také snaží pravidelně organizovat workshopy, které se zaměřují na aktuální změny stávající legislativy. Ty se týkají nejen problematiky škol, ale také oblastí jejich řízení. Město organizuje tyto metodické dny především pro ředitele a manažery škol rožnovského regionu, a to pravidelně jedenkrát až dvakrát ročně.

3.1 Důvod vzniku projektu

Se vstupem ČR do Evropské unie nastalo mnoho změn. Nepochybně se jednalo o přechod k vyšším politickým, ekonomickým a společenským nárokům. Záměrem České republiky, stejně tak, jako u ostatních členských zemí, je přiblížit se celkovým evropským standardům. Jakou stupnici životní úrovně české obyvatelstvo v budoucnu získá, se bude odvíjet zejména v pokračující pozici na trhu Evropské unie.

Proto, aby Česká republika mohla být konkurenceschopná, potřebuje nejen firmy, mající zásadní postavení v mezinárodním obchodě, a to zejména v Schengenském prostoru, ale také je důležitá státní správa a její instituce. Zdrojem veškerého postavení jsou občané, jež svými znalostmi a dovednostmi zaručí, že si své místo na trhu budou schopni udržet. V rámci fondů Evropské unie je možno využít finanční prostředky na projekty, které jsou přínosné celé společnosti. Pomáhají se přizpůsobit nejen v rámci státu, ale také se přiblížit evropskému formátu.

Město Rožnov pod Radhoštěm se rozhodlo tuto možnost využít a zapojit do výzev připravovaných Evropskou komisí. Velmi dobře zpracovaný projekt byl vybrán a jako konečnému příjemci mu byly poskytnuty finanční prostředky z Evropského sociálního fondu, operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Prioritní osa nese název Počáteční vzdělávání. Oblast podpory se zaměřuje na Vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení.

Opatřené peníze budou vyčerpány na projekt „Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol“. Program je rozčleněn na etapy. V rámci různých aktivit se snaží zvýšit manažerské dovednosti řídících pracovníků místních základních škol, jeho výstupem by mělo být zvýšení konkurenceschopnosti škol, jejich zaměstnanců a samozřejmě také žáků a následných absolventů, kteří se budou pohybovat na trhu práce.

Výsledky povedou ke zvýšení zaměstnatelnosti, jež je podmíněna základním, odborným vzděláváním a odbornou přípravou účastníků na trhu práce. Avšak je potřeba učit se nejen na úrovni základního, středního a vysokého školství, ale s ohledem na potřeby

současného světa a nezbytnými požadavky stále rostoucích inovací, se vzdělávat také celoživotně.

Jedním z hlavních důvodů, vůči kterým je zapotřebí investovat do konkurenceschopnosti v oblasti vzdělávání a příčinou vzniku projektu Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol, je rovnost příležitostí všech evropských občanů. V tomto směru by měla být pozornost věnována na žáky s nižšími ambicemi studovat. Je zde nutný vstřícný přístup pedagogů, jež mají za úkol dítě motivovat k dosažení lepších výsledků. Důležitou součástí je také vytváření školského klimatu, jež výrazně ovlivňuje přístup žáků ke škole a učení.

Další nutnou změnou, kterou je potřeba dosáhnout, je modernizace vzdělávacího systému, kde je důraz kladen především na rozvoj klíčových kompetencí. K těm se řadí dovednosti, schopnosti, rozvoj osobnosti a uplatnění v budoucím životě. To znamená, že škola neplní úlohu pouze instituce, v níž se vyučují základní pravidla českého jazyka a počty, avšak je nezbytnou součástí přípravy na život, jež žáky čeká po dokončení studia. Na modernizaci vzdělávání rozhodně navazuje zkvalitnění a rozšíření výuky cizích jazyků a práce na počítači. Bez těchto znalostí se dnešní společnost neobejde. Je důležité v tomto směru obohacovat pedagogy a ti potom následně své znalosti předají žákům, jež své výsledky budou prezentovat dále na středních a vysokých školách.

Každý z ředitelů škol by měl mít snahu zavádět nové systémy kvality, metody hodnocení žáků a hodnocení vlastního školského zařízení, jimž v minulosti nebyla přikládána důležitost. Školám budou poskytnuty nástroje k monitorování a hodnocení vlastní činnosti.

Závěrečným důvodem, který lze zmínit, je zvyšování profesionální úrovně a zlepšování pracovních podmínek pro pedagogy. Aby mohli učitelé vykonávat svou práci co nejlépe, mají mít příznivé pracovní podmínky. V rámci projektu města Rožnov pod Radhoštěm se ředitelé zúčastněných škol v mnoha směrech zaměřují jednak na správnost řízení škol, tak s tím související vedení podřízených.

3.2 Popis projektu a cíl projektu

Pro dosažení větší a lepší konkurenceschopnosti dětí z rožnovského regionu se realizátoři projektu domnívali, že je potřeba začít především u nejvyšších představitelů škol, a to u jejich samotného řízení, kdy pak následně bude probíhat školení na úrovni dalších vyučujících pedagogů.

Zamýšlená školská reforma pro oblast počátečního vzdělávání se zaměřuje jednak na zvyšování manažerských a organizačních kompetencí ředitelů, tak i na další ústřední řídicí pracovníky škol. Jedná se zejména o oblasti personálního charakteru, kdy pozornost bude věnována zejména zvyšování osobní, správní a finanční úrovně řízení škol. Jako další oblastí je zvětšení kvality personálních manažerských dovedností vedoucích pracovníků. Samozřejmě i otázka lepší organizace provozu škol, či užší spolupráce se zřizovatelem je považována za nevyhnutelnou oblast zájmu. Avšak se současným trendem uspěchané doby doprovázejícím stále narůstající stres a napětí, jež snadno může vyústit v konflikt na půdě školského prostředí, se realizátoři projektu rozhodli i tuto oblast zavést mezi klíčové momenty školské reformy.

Spolupráce s řídicími pracovníky škol rožnovského regionu vedla k dalším cílům zaměřeným na tvorbu softwarových produktů. Tyto inovativní činnosti by měly přispět k významnému snížení administrativní náročnosti a naopak ke zvýšení právní jistoty při vedení personální a správní pracovní náplně škol. V rámci projektu je považován za jeden z hlavních cílů snazší komunikace mezi manažery a řediteli škol, jednak z důvodu předání praktických zkušeností při řízení škol, a také v přípravě, tvorbě a realizaci různých projektů, jež mohou být zaměřeny například na zkvalitňování právě tohoto počátečního vzdělávání.

Celý projekt a jeho cíle vycházejí z informací, které byly zjištěny z dotazníkového šetření rožnovského regionu, a to na základě veškerých požadavků ředitelů škol v tomto okruhu. Závěry této formy zjišťování výsledků vedly k požadavku zvýšení jazykových znalostí cílové skupiny především v anglickém jazyce. Inovace měly zasáhnout také znalosti ředitelů a dalších klíčových řídicích pracovníků škol v oblasti systému vzdělávání a možnostech řízení školství, jež mohou být uplatňovány v rámci celé Evropské unie. S tímto

samozřejmě souvisela také komunikace a spolupráce se zahraničními řediteli ve zmíněné oblasti, což by zvýšilo nejen zkušenosti místních ředitelů a manažerů škol, ale také přispělo ke zvýšení řídicích kompetencí těchto osob a k zavedení získaných poznatků do praktických situací řízení počátečního vzdělávání na všech školách zapojených do projektu.

Výsledným cílem projektu je, aby po absolvování veškerých zdokonalujících činností získali vedoucí řídící pracovníci škol dostatek potřebného časového prostoru pro organizaci svého vzdělávání a zlepšení celkové vlastní přípravy. Tento časový fond je potřebný zejména z důvodu náročnosti neobvyklého typu školení, jež v sobě zahrnovalo celkové zvýšení úrovně jak personálního, správního, tak i finančního řízení škol a další nově získané manažerské dovednosti a znalosti.

3.3 Cílová skupina projektu

V podmínkách současného zákonodárství neplatí pro řízení školy jako vzdělávací instituce pouze zajištění vlastního počátečního vzdělávání, ale také zajištění veškerých potřebných podmínek s tím souvisejících. Jedná se především o vybavení tříd potřebnými pomůckami, vytvoření specializovaných jazykových, ICT, technologických pracovišť a také zajištění tvorby a inovací školních vzdělávacích programů. Avšak i otázka spravování a finančního zajištění majetku spadá do kompetence vzdělávací instituce, konkrétně správa svěřeného majetku od zřizovatele, zabezpečení finančních prostředků pro běžný provoz škol, včetně oprav a rekonstrukcí, dále pak zajištění personálního, správního řízení školy a další.

Peněžní prostředky jsou stále častějším důvodem pro nedokonalosti, jež školské prostředí doprovází. V současné době si školy z těchto příčin nemohou dovolit další odborné pracovníky s odpovídající kvalifikací, kteří by zajišťovali výše uvedené oblasti mimo základní počáteční vzdělávání. Proto tedy v samotné praktické situaci existuje jen několik klíčových řídicích pracovníků škol, na níž celé vlastní řízení škol spočívá. Na tyto osoby jsou pak vyvíjeny velké požadavky, jak z hlediska odborných znalostí, dovedností, schopností tak i při samotném řízení a vedení dalších pracovníků, včetně chodu celé školy. Takovéto nátlaky mohou vyústit i v tzv. vyhoření, kdy je na osobu vyvíjen obrovský tlak, který může přivodit neočekávanou a naprosto nepředvídatelnou reakci osoby a způsobit nevědomé chyby

nejen špatného řízení. Právě těmto situacím chce projekt předejít, a proto se zaměřuje na zvyšování manažerských a především organizačních kompetencí klíčového řízení. Veškeré oblasti odborných kompetencí, jak personálních a správních řízení, tak i oblasti vedení týmu, motivace pracovníků, plánování času a další osobní manažerské dovednosti.

Jak už bylo řečeno, projekt je určen pro řídící pracovníky škol celého rožnovského regionu, kteří zabezpečují počáteční vzdělávání. To je představováno 23 školami s potenciálem asi padesáti hlavních řídících pracovníků, jak ředitelů škol, tak i jejich zástupců či ekonomů ze základních a mateřských škol. Avšak lze předpokládat, že některých plánovaných aktivit se budou účastnit také vedoucí řídící pracovníci škol v rámci Vsetínského okresu a aktivit jazykového vzdělávání využijí i někteří samotní učitelé škol.

Součástí projektu jsou také tři základní školy zřizované městem Rožnov pod Radhoštěm a tyto vzdělávací instituce se do celkového programu zapojily jako jeho aktivní partneři. Tito společníci se podíleli jednak na samotné přípravě aktivit projektu, tak se budou podílet i na samotném předávání dobré praxe činností v budoucnosti.

3.3.1 Zapojení, motivace a přínos pro cílovou skupinu

Na návrhu se podíleli řídící pracovníci škol za region Rožnovsko. A protože se o projektu jednalo již v dřívější době v rámci porad s řediteli škol, je sestaven tak, aby zahrnující aktivity reagovaly na nedostatky, potřeby a nové požadavky.

Výhodou projektu bude získání znalostí a zkušeností v oblasti řízení školy za pomoci využití softwarových produktů, zejména pro oblast personální a správní. K motivaci zapojit se do projektu naplno, je zařazena zahraniční studijní stáž, níž by se měli zúčastnit všichni řídící pracovníci škol a během ní měli nabýt opět nových vědomostí a seznámit se systémem vzdělávání a způsoby řízení škol v zemích Evropské unie. Veškeré zkušenosti přispějí k celkovému přístupu řízení, k lepší adaptabilitě a implementaci nových nápadů. Faktorem motivace také může být předávání zkušeností vzájemně s kolegy místních škol, kde každý může projevit svůj názor a také umění řídit s prvky, které ostatní ve své praxi případně nevyužili.

Jaký to bude mít přínos pro cílovou skupinu v případě úspěšně realizovaného projektu? Hlavním cílem je samozřejmě zvýšení manažerských a organizačních kompetencí řídících pracovníků škol, avšak veškeré tyto dovednosti se budou dále a konkrétněji zaměřovat na dílčí oblasti. Inovace budou tedy patřit zvýšení úrovně personálního, správního a finančního řízení škol, dále využití IC technologií a softwarových produktů v celkovém procesu řízení školy a ani otázka jazykových znalostí nemůže být opomenuta.

U mnoha vedoucích pracovníků je překážka v hlavních osobních manažerských dovednostech, jako je veřejný projev, úroveň komunikace, ale také vedení týmu, motivace pracovníků či správné plánování času, avšak také zvládání stresových situací a konfliktů ve školním prostředí není pro většinu klíčových osob lehkou záležitostí. Také oblast zlepšení úrovně zázemí potřebného pro zkvalitnění počátečního vzdělávání nebo organizace provozu školy, včetně spolupráce se zřizovatelem, byla jednou z dílčích úspěchů, na níž se projekt zaměřil.

Jako dalším přínosem projektu by měla být tvorba softwarových programů, které povedou ke snížení náročnosti administrativy a zvětšení právní jistoty při vedení personální a správní pracovní náplně základních škol. Pro cílovou skupinu by to mělo přinést další praktické zkušenosti při řízení pracovníků a provozu školy a to i při společném zapojení aktivit projektu v rámci vzájemného předávání zkušeností s řízením škol.

3.4 Partneri projektu

K hlavním a základním partnerům projektu patří tři základní školy se sídlem v Rožnově pod Radhoštěm, konkrétně Základní škola Videčská, Základní škola Koryčanské Paseky a Základní škola Pod Skalkou.

Všichni partneři se již od první etapy snažili aktivně včlenit do tvorby projektu. Dávali motivy k tématům, jež by pomohly zvýšit manažerskou úroveň řídících pracovníků škol. Informovali o problémech, kterých se dopouští školy při správě, financování a investování. Do aktivit v rámci celého projektu se zapojili také jako poskytovatelé vzdělávacích služeb. V této pozici budou stát při činnosti v rámci aktivity „Předávání dobré

praxe“, kde budou moci obeznámit své kolegy a řídící pracovníky škol se svými vlastními znalostmi a zkušenostmi. Část proběhne formou jednodenní exkurse ve škole, spojenou s prezentací výsledků partnera a následnou diskusí na dané téma. Na udržitelnosti projektu se mají účastnit tak, že výstupy projektu budou aplikovat v každodenní praxi.

Dvě ze škol mají již zkušenosti s projekty, pomocí nichž se snažili realizovat akce pro děti a samozřejmě také zvyšování úrovně instituce. Nedílnou součástí činnosti ZŠ Videčská je zpracovávání návrhů na zlepšení oblasti environmentální výchovy a sportovní činnosti žáků sportovních tříd. Reaguje tak na výzvy MěÚ Rožnova pod Radhoštěm nebo nadace Děti - kultura – sport.

ZŠ Pod Skalkou v rámci 2. výzvy pro prioritní osu 1, oblast podpory 1. 1 zpracovala projekt „Inovace volitelného předmětu základy administrativy o prvky fiktivní firmy“.

3.5 Proč je potřeba projekt realizovat?

K povinnostem školy se řadí nejen zabezpečení vlastního počátečního vzdělávání, ale patří zde také celá řada jiných činností, jimiž se musí zabývat. Z těch nejdůležitějších mohou být zmíněny personální řízení, správní řízení, hospodaření školy, financování provozu školy, správa majetku, účetnictví a daně. S pokrokem doby, kdy se stále novelizují předpisy, je na řídící pracovníky škol kladen nátlak ve formě vyšších požadavků a nároků.

Doposud nebyla věnována pozornost oblasti dalšího vzdělávání, avšak díky realizaci tohoto projektu se má přístup změnit. Z národní strategie rozvoje lidských zdrojů z roku 2000 lze vyčíst mnoho problémů, které školství po dlouhá léta provází. Obdobně jako v podnicích se celá úroveň objektu odráží od nadřízených pracovníků. Tedy úroveň školy a místních učitelů závisí na tom, jak si na svém postu vedou ředitelé, děkané, rektori a vrcholoví pracovníci institucí. Tito vedoucí pracovníci jsou klíčem a vodítkem k tomu, aby se jejich podřízení stali lepšími zaměstnanci, kolegy a týmovými spolupracovníky.

Strategie dále uvádí, že školám chybí ekonomická gramotnost, přímé postavení k řešení problémů, kreativita a praktické znalosti ve využívání počítačové techniky.

Proto účelem projektu je zaměřit se na výše uvedenou problematiku činností, k jejichž zlepšení má být dopomoci formou seminářů a manažerských kurzů. Nevychází to pouze z analýzy celorepublikové úrovně škol, ale z dotazníků určených pracovníkům rožnovských škol, které vyplňovali především na základě svých poznatků a zkušeností ze své praxe.

K tomu, aby mohla být práce pedagogů kvalitnější, je nezbytností nejen vzdělávání ředitelů, ale také zabezpečení předpokladů k realizaci činností učitelů. K těm patří lepší vybavenost tříd a specializovaná pracoviště, jako jazykové učebny a třídy IT s příslušnou technologií.

Také otázka finančních důvodů hraje při vzdělávání důležitou roli. Například se nedaří zajistit odborné pracovníky s odpovídající kvalifikací, kteří by se mohli věnovat, i v mimoškolní době, učitelům a předávat jim své vědomosti. V důsledku toho se to v praxi využívá tak, že se ve škole nachází několik málo klíčových pracovníků, kteří mají na starosti mnohem více činností (správu školy, personální řízení) a pak nejsou schopni koncentrace a odpovídajícího výkonu. Projekt má být tedy vodítkem, jak správně tyto aktivity rozložit, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku.

3.6 Rizika projektu

Mezi rizika, jež by skutečně mohla v průběhu realizace ohrozit projekt tak, že by nebylo dosaženo jeho konce s požadovanými výsledky, lze považovat jednak naplnění jednotlivých aktivit projektu s očekávaným počtem (35/30) vedoucích řídících pracovníků škol, tak i zajištění odborných a kompetentních lektorů.

Jako další z rizik je možné považovat personální změny v realizačním týmu v době uskutečňování projektu, například z důvodu odchodu některých účastníků týmu na mateřskou dovolenou, dále také organizační změny u žadatele projektu, změny zaměstnání členů realizačního týmu, avšak i otázka zdravotní kondice zde může hrát velkou roli.

Také záležitost financí hraje při realizaci projektu značnou roli. Například s nimi spojené krátkodobé finanční problémy s cashflow projektu z důvodu předkládání žádostí

o průběžné platby až po zaplacení uskutečněných výdajů souvisejících s projektem a předložení kopií účetních dokladů způsobilých výdajů projektu.

3.6.1 Kroky k odstranění rizik

Naplnění jednotlivých aktivit

Jelikož o projekt mají zájem opravdu všichni partneři, o čemž svědčí také čtyřiačtyřicet vyplněných dotazníků, z nichž jasně vyplynulo, že na programu zkvalitňování škol se chtějí účastnit nejen řídící pracovníci škol, ale také jejich podřízení. Realizátoři se domnívají se, že předpokládaný počet 35 bude obsazen. V případě neobsazení se budou místa doplňovat pracovníky ze škol okresu Vsetín.

Personální změny v realizačním týmu

Pokud nastanou jakékoliv změny, ať už z hlediska možných ztrát osob z realizačního týmu, je záměrem zajistit odpovědné náhradníky, jež budou v jakékoliv situaci ihned k dispozici.

Zajištění odborných a kompetentních lektorů

V části, kde aktivity projektu budou zabezpečovány žadatelem, se nositeli znalostí a předávání zkušeností z praxe dané problematiky stanou odborní pracovníci. Naopak u aktivit, které budou realizovány, jako nákup služeb, hlavním zdrojem informací budou vzdělávací instituce se zkušenostmi vzdělávání ve školství.

Problémy s cashflow

V případě této záležitosti bude pozornost zaměřena zejména na vedlejší finanční prostředky, jež bude moci realizační tým patřičně využít k dosažení požadovaných výsledků.

[33] [34]

3.7 Realizační tým projektu

Každý projekt musí mít svůj realizační tým a členy, kteří na jeho průběh dohlíží a snaží se činit veškeré kroky tak, aby bylo dosaženo přesně těch cílů, jež byly na jeho počátku stanoveny. Na projektu města Rožnov pod Radhoštěm pracuje pod záštitou paní starostky sestava významných odborníků.

Projektový manažer

Jeho pracovní náplní je realizace celého vzdělávacího projektu. Zodpovědný je především za vzájemnou komunikaci mezi poskytovatelem dotace z EU, žadatelem projektu a partnery projektu. Svolává jedenkrát za měsíc poradu realizačního týmu, kde se hodnotí plnění časového harmonogramu projektu, očekávaných výstupů, kontrolu čerpání přidělené podpory, vzniklé problémy a opatření na jejich odstranění a také plány činností následujících období, včetně upřesnění úkolů pro jednotlivé členy realizačního týmu.

Vedoucí projektu

Jeho úkolem je stanovení jednotlivých aktivit projektu, definice základního obsahu konkrétních aktivit projektu, příprava materiálů, aby bylo možné uzavírat pracovněprávní vztahy s realizačním týmem a zabezpečení softwarových produktů. Spolu s projektovým manažerem se podílí na realizaci celého projektu.

Finanční manažer

Má na starost finanční stránku projektu. Zodpovídá za vedení účetnictví dle podmínek stanovených OP VK a vnitřních předpisů uživatele. Podstatnou úlohou je vedení komunikace mezi poskytovatelem dotace z EU, žadatelem projektu a bankou zajišťující dotaci OP VK. Zpracovává finanční části monitorovacích zpráv.

Odborný asistent

Spolupracuje s projektovým manažerem a vedoucím projektu, připravuje podklady pro semináře a dohlíží na jejich průběh. Spolupodílí se na veřejných zakázkách a objednávkách dle metodiky uvedené v Příručce pro žadatele o finanční podporu

OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Zodpovídá za vedení operativní evidence projektu a za dodržování a uplatňování pravidel publicity.

Administrátor

Nese zodpovědnost za vedení provozní korespondence, databáze účastníků projektu, zajišťuje chod kanceláře projektu. Přípravuje podklady pro vedoucího projektu a projektového manažera. Obstarává školicí místnosti, kopíruje a připravuje podklady pro jednotlivé semináře.

Public asistent

K jejím hlavním úlohám spadá propagace projektu ve smyslu tvoření webových stránek, tvorba tiskových zpráv a publicita projektu skrz sdělovací prostředky. K jednotlivým seminářům vytváří fotodokumentaci a zajišťuje místnosti pro semináře a obstarává občerstvení účastníků.

Personalistka/Mzdová účetní

Jejich pracovní náplní je uzavírání pracovněprávních vztahů s realizačním týmem žadatele podle zákoníku práce (dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, pracovní smlouvy) a poskytování platu (peněžní plnění za práci realizačního týmu) v souladu s právními předpisy upravujícími odměňování zaměstnanců. Přípravují podklady pro výplatu mezd a další personální agendu. [35]

3.8 Realizace aktivit po ukončení financování z ESF

I po ukončení projektu je ujednáno, že město Rožnov pod Radhoštěm i nadále bude oporou škol v regionu a svými kroky se jim bude snažit i nadále zajišťovat pomoc v oblasti pracovně právní, školní, finanční a správní. Během roku jsou plánovány tři až čtyři sezení s řediteli škol. Částkou 40 tisíc, která bude vyčleněna městem, se budou dále dotovat realizace dalšího vzdělávání řídicích pracovníků škol navazující na klíčové aktivity projektu. Následné peněžní opatření bude zajištěno finanční spoluúčastí zúčastněných škol.

Zpravidla jedenkrát až dvakrát ročně by měly být realizovány metodické dny formou workshopů, určené pro ředitele a manažery škol rožnovského regionu. Zde by se mělo reagovat na aktuální změny v legislativě, diskutovat o pracovněprávních vztazích, správním řízení, financování a řízení školy.

Po absolvování kurzů budou zúčastněným ponechány vytvořené inovované studijní materiály ve formě metodických příruček a vzorových modelových materiálů. Ty jim mají být nápomocny při řešení problémů v praxi.

3.9 Zkušenosti města s projekty

Již v minulosti se město Rožnov pod Radhoštěm podílelo na několika projektech. Jedním z nich je projekt Partnerství pro novou strategii Zlínského kraje. V jeho rámci bylo utvořeno místo euromanažera, jehož hlavním posláním je čerpání fondů z ERDF a ESF. Mezinárodní spoluprací měst, obcí a dalších organizací z Evropy se zabýval projekt ASPIRE vzniklý v roce 2007. Řešil otázky úspor energie, vzdělávání a šíření osvěty obyvatelstva. Vzdělávána byla veřejnost, odborníci, žáci základních a středních škol. Program byl ukončen v dubnu roku 2009. Léta 2006 až 2008 patřila projektu Komunitní plánování sociálních služeb v Rožnově pod Radhoštěm, kde cílem bylo zvýšit kvalitu těchto služeb a to nejen v samotném městě, ale na celém Rožnovsku.

3.10 Vazby na jiné projekty

Projekt navazuje na školní vzdělávací programy školy ZŠ Koryčanské Paseky, ZŠ Videčská a ZŠ Pod Skalkou. Návaznost má také na výstup projektu ASPIRE, jež pomohl Rožnovu ke změnám v organizaci města, včetně školství a tím se z části stal inspirací projektu.

Spolupráce s městem Cornwall se zasloužila o blízkou součinnost „dětských parlamentů“ obou měst, k podnětu městu Cornwall, kdy se rozhodlo představit systém provozu a řízení jejich školy.

3.11 Aktivita projektu

Pro dosažení základního cíle projektu, kterým je zlepšení řídicích a manažerských dovedností ředitelů škol a doprovázejících pracovníků školního prostředí, byly v rámci celého naplánovaného dokumentu vytvořeny klíčové vzdělávací aktivity. Tyto činnosti byly zhotoveny za spolupráci příslušných odborníků odpovědných za jejich správnost a bezchybnost a následnou přípravou jejich realizace.

3.11.1 Manažerské dovednosti

Aktivity se uskutečňují pomocí dvou vlastních akreditovaných kurzů. Konají se především z důvodu šetrnějších nákladů, které jsou nižší než při objednání kterékoliv služby a k dispozici je vhodný počet vlastních lektorů připravených k vyučování a školení. Tým lektorů je sestaven z odborníka vedoucího projektu, odborného asistenta, projektového manažera a externích pracovníků zaměstnaných na Dohodu o provedení práce.

Tato vzdělávací část bude rozčleněna na dva oddíly. Jeden z nich bude mít délku trvání dva a půl dne a druhý čtyři dny, přičemž jeden den je rozdělen na šest vyučovacích hodin. Celá aktivita bude probíhat v čase, kdy během dvou týdnů se vždy uskuteční jeden vyučovací den. Tým tvoří 35 osob za předpokladu, že na konci z kurzu vystoupí 30 absolventů. Každý z účastníků, který se na činnosti bude podílet z 50 % a úspěšně, složí závěrečný test, získá certifikát potvrzující účast. S tímto počtem a podmínkou danou procentem účasti pro dosažení osvědčení se počítá u všech aktivit.

Opět z důvodů minimalizace nákladů se jednotlivé vzdělávací části budou pořádat v prostorách žadatele. První část s názvem Osobní efektivita (dva a půl dne) zahrnuje pasáže, v nichž se ředitelé škol mohou naučit jak nakládat s řízením času, ovládat osobní efektivitu a jak pracovat s řízením vlastních emocí. Ve čtyřdenním kurzu pojmenovaném Řízení vůdcovství, mají členové možnost zlepšit se v motivaci a v řízení svých podřízených, naučí se veřejnému projevu, projektovému řízení, komunikaci s týmem a jeho správným vedením.

3.11.2 Zvládání stresových situací

Také v případě této činnosti platí forma výuky, kdy během dvou týdnů proběhne jeden vyučovací den. Realizace se bude uskutečňovat ve třech a půl dnech a prostory výuky z důvodu minimalizace nákladů budou využity v místnostech žadatele. Vyučovací hodiny umožní příležitost získat mnoho nových znalostí, vědomostí a především zkušeností. Na dané situace se nebude zaměřovat jen teoreticky, ale také prakticky pro názorné ukázky. Lidé vystupující z kurzu zformují svou osobnost při zvládání stresových situací, v konfliktech vznikajících ve školním prostředí, v komunikaci s žáky a jejich rodiči při daných problémech.

Všechny činnosti jsou v aktivitě zahrnuty především z důvodu, že zvládání stresových situací se neorientuje jen na prostředí z pohledu řídicího manažera školy, a to v případě kdy ředitel musí řešit konflikty se svými podřízeným, problémy vznikající v týmu svých podřízených a také samozřejmě být schopen vystavit se nátlaku nadřízených. Je nutností komunikovat s žáky a jejich rodinou, tzv. komunikace „škola a rodina“, kdy si poté obě strany v případě nenadálých situací budou schopny lépe porozumět.

Náklady v tomto případě budou orientovány na pořízení služby včetně studijních materiálů, na občerstvení účastníků a je třeba vyplatit mzdu členům vzdělávacího týmu.

3.11.3 Využívání ICT v procesu školy

V akreditovaném kurzu hlavní roli sehraji nejen posluchači, ale také odborníci externí společnosti, kteří budou na tuto aktivitu pronajati. Z pohledu modernizace dnešní doby je nezbytné naučit se pracovat s IC technologií, kterou lze využít nejen v pracovním procesu, ale také v běžném každodenním životě. Zkušenosti nabyté v seminářích v rozsahu sedmi dnů následně ředitelé mohou dále předávat svým podřízeným a ti poté žákům základních škol.

Každé cvičení se bude orientovat na danou látku související s prací na počítači. Hlavním středem zájmu má být ovládání programu MS Office, jež zahrnuje textový soubor MS Word a tabulkový soubor MS Excel, s nimiž se pracuje například při psaní výročních zpráv nebo při kalkulaci nákladů instituce. Také pro představení školy, porady a manažerské

plány je potřeba naučit se vytvářet prezentace v MS PowerPoint. Lehká orientace s internetem, při vyhledávání jakýchkoliv informací potřebných pro řízení a komunikaci jeho prostřednictvím s partnery, se řadí k dalším nutnostem současné doby.

Předpokládá se tedy, že ze seminářů vystoupí 35 proškolených lidí v oblasti IC technologií a 30 absolventů těchto seminářů, kteří dále v praxi budou moci zvyšovat a zdokonalovat své znalosti v této oblasti.

3.11.4 Jazykové vzdělávání

Otázka jazykové dokonalosti představuje v současné době nezbytnost, jednak pro vedoucí pracovníky, tak i pro všechny pracující osoby. Umění ovládat cizí jazyk se staví čím dál více do popředí. Výuka se bude zaměřovat na jazyk anglický, zatížení bude vyšší než u ostatních aktivit. V plánu je sedmdesát lekcí hodin angličtiny za rok, kdy kurz bude probíhat v rozmezí dvou let. Jeden vyučovací den připadne vždy na jeden týden.

Při volbě vyučovacího jazyka rozhodovaly dotazníky, z nichž vyplynulo, že respondenti mají největší zájem právě o angličtinu. Kurz bude opět akreditovaný a vyučovat v něm budou externí lektori. Pro lepší efektivitu je třeba rozdělit tým na dvě části podle jazykové úrovně, na začátečníky a na středně pokročilé. Hodiny nejsou určené pouze ředitelům škol, ale také ostatním pedagogům, jež se chtějí zdokonalit ve znalostech cizího jazyka. Získat osvědčení z kurzu mohou pouze ti, kteří se aktivně z 50 % budou účastnit vyučovacích hodin a na konci složí úspěšně test.

3.11.5 Předávání dobré praxe, zahraniční stáž

Na realizaci činnosti se podílí všechny tři zúčastněné základní školy z Rožnova pod Radhoštěm. Vzájemné předávání zkušeností se projeví v první části pod názvem „Předávání dobré praxe partnery projektu“. Aktivita bude uskutečňována na základě diskusí a návštěv u jednotlivých partnerů, kdy hostitelovým zájmem bude seznámit kolegy se svými zkušenostmi z praxe. Ty mohou být pro ostatní vedoucí pracovníky poučitelné a vhodné pro další rozvoj vzdělávání.

V druhé etapě Zahraniční studijní stáž nabídne zúčastněným získat informace, jaké způsoby se uplatňují při řízení školy v zemích Evropské Unie, a bude se orientovat především na Britské školství, na níž je stáž zaměřena. Díky ní lze nabýt mnoho nových poznatků při řízení škol od zahraničních ředitelů a manažerů, které mohou následně vyzkoušet a aplikovat v praxi. Svým obsahem také navazuje na výměnnou stáž ředitelů v roce 2009 s partnerským městem, slovenskou Považskou Bystřicí. Celá tato část by měla dále přispět k rozšíření jazykových znalostí.

Stáže se zúčastní 12 členů z cílové skupiny a 3 lidé z realizačního týmu. V jejím rámci se budou setkávat s lidmi hrající hlavní roli ve státní správě a s představiteli samosprávy majících na starosti vzdělávání a řízení škol ve Velké Británii. Náklady stáže budou obsahovat výdaje na dopravu, ubytování, stravování, překladatele a semináře.

3.11.6 Softwarové produkty

Softwarové produkty mají mít za následek snížení náročnosti administrativy a povedou ke zvýšení právní jistoty v oblasti správního a personálního řízení. Školský zákon ukládá školám ve správním řízení mnoho úkonů, jež by bylo možno prostřednictvím softwarového produktu zúžit a zjednodušit. V dalším bodě má být také zajištěno zvýšení právní jistoty při vedení agendy související se správním řízením. Administrativa by měla být zjednodušena i v personálním řízení. Jedná se především o pracovní náplně zaměřující se na získávání nových pracovníků, uzavírání pracovněprávních vztahů, činnosti obstarávané během průběhu pracovněprávního vztahu a jeho ukončení.

Aktivitu bude zabezpečovat vedoucí projektu a produkci softwaru vedoucí odboru školství. Požadavkem je zajistit nákup služeb od softwarových firem, které již mají zkušenosti s tvorbou softwaru ve školství.

3.11.7 Moderní personální řízení školy

Řídící pracovníci škol se mohou v této části orientovat na moderní řízení školy v oblasti personalistiky. První etapa se skládá ze dvou seminářů po šesti hodinách

a je zakončená akreditací. Nese název Pracovní právo, pracovněprávní vztahy a personální práce. Obsahem cvičení budou cíle a úkoly personální práce ve školství, pracovní právo v podmínkách regionálního školství, činnost škol při vzniku, průběhu a ukončování pracovních vztahů a postupy při výběrovém řízení a pohovorech s uchazeči o zaměstnání.

Cvičení v části „Další povinnosti škol v rámci personálního řízení“, se zaměří na hodnocení a odměňování pracovníků, porušování pracovní kázně s následným potrestáním, platové předpisy, kolektivní smlouvy, pracovní cesty a náhrady.

Výstupem aktivit bude nejen 35 proškolených osob v oblasti moderního personálního řízení školy, 30 absolventů oboru, ale také nové studijní materiály. Ty budou vytvořeny v druhé části a obdrží je účastníci jednotlivých seminářů. Bude to například „Modelová kolektivní smlouva v podmínkách regionálního školství, Modelové zásady pro sestavování rozpočtu a stanovení způsobu čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb a Modelový vnitřní platový předpis v podmínkách regionálního školství“.

3.11.8 Správní řízení v podmínkách počátečního vzdělávání a zkvalitnění správy řízení škol

V rámci správního řízení je třeba posílit právní jistotu a zkvalitnit vlastní správu při vedení školy. Jako u předchozích aktivit bude i tato rozdělena na dvě části s dvěma odbornými semináři po šesti vyučovacích hodinách. První část se zaměřuje na vylepšování znalostí, dále na lepší orientaci a zvýšení dovedností ve správním právu a lepšímu porozumění správního řízení na školách počátečního vzdělávání. Obsahem tohoto úseku je tedy správní právo v podmínkách regionálního školství, povinnosti škol při vedení správního řízení a cíle a úkoly správního řízení při zajištění počátečního vzdělávání.

Administrativní zajištění při vedení správy školy zahrnuje a zaměřuje se především na zabezpečení komunikace a korespondence a na zkvalitnění provádění spisové služby, skartačního zařízení a archivaci důležitých dokumentů. Je nezbytností umět se orientovat v této sféře, protože administrativa představuje pro chod školy klíčovou činnost. Aktivitu bude zabezpečovat vedoucí projektu, manažer projektu a odborný asistent. Semináře povedou najatí odborníci a lektoři.

3.11.9 Organizace provozu školy

Celý provoz školy se odvíjí od řídicích pracovníků a zejména od uspořádání organizace instituce, včetně jejích složek. Mají být jasné dány předpisy, které se musí dodržovat. Činnosti mají být rozloženy tak, že ke každé z nich má být přiřazena zodpovědná osoba, jež má dohlížet na její správný chod a dbát na dodržování pravidel v tomto směru. V podobě odborných seminářů budou zúčastnění vedoucí pracovníci seznámeni se základními principy organizace školy.

V pasáži Organizační struktura a organizační řád budou posluchači během jednoho odborného cvičení s šesti vyučovacími hodinami obeznámeni se školním řádem, provozním řádem a pracovním řádem. Pro zúčastněné to jistě není nic nového, ale i v tomto ohledu je třeba rozšiřovat si znalosti pro lepší manažerské dovednosti.

Důležité je zabývat se vnitřními předpisy školy zahrnujícími požární, hygienické a bezpečnostní směrnice s ochranou zdraví při práci. Každý vedoucí pracovní je povinen s těmito pravidly seznámit své podřízené.

3.11.10 Financování vzdělávání a hospodaření školy

Starat se o finance a hospodařit s přidělenými penězi se musí správně a zodpovědně. Již na začátku je potřeba si patřičně rozmyslet, jakou oblast zainvestovat či se jí nezabývat. Jedná se také o jednu z manažerských funkcí, kdy je velmi dobré naučit se novým způsobům a nechat si poradit od odborníků a zkušenějších kolegů. V seminářích bude vedena diskuse o systému financování vzdělávání v České republice a možnostech hospodaření školy.

Řídící pracovníci se navíc budou prakticky vzdělávat ve veřejné kontrole, auditu, účetnictví organizací, inventarizaci majetku, odepisování majetku. Nové znalosti získají ve financování vzdělávání a provozu školy (státní rozpočet, ostatní zdroje). Součástí cvičení budou rozpočtová pravidla, příprava a realizace projektů z operačních programů Evropské Unie a jiných zdrojů. Zde je potřeba se naučit pracovat s výzvami a jejich správnými náležitostmi vyplňování.

Aktivita bude zabezpečována žadatelem, čili městem Rožnov pod Radhoštěm, kdy i semináře budou konány v jeho sídle. Vlastní realizace bude provádět lektor, v tomto případě vedoucí pracovník finančního oddělení, který řídí školy zřizované městem a v této oblasti má již letité zkušenosti.

3.11.11 Spolupráce škol se zřizovatelem

Hlavním cílem aktivity je posílit vzájemné vztahy mezi školou a zřizovatelem. Posílit také právní jistotu při řešení vztahů se zřizovatelem. V popředí zájmu dále také stojí zlepšování kvality životního prostředí, na níž se mají společně podílet obě strany. Z časového hlediska se vše rozdělí do tří seminářů po šesti vyučovacích hodinách.

Dva z nich mají za úkol zaměřit se na pravomoc obce vůči školám, záměry v rozvoji vzdělávání, povinnosti škol vůči svému zřizovateli a rozsah působnosti a činnost oprávnění obce v oblasti vzdělávání. Třetí část se bude zabývat životním prostředím a environmentální problematikou. Obě strany chtějí mít podíl na tom, aby se snížil dopad negativních vlivů na životní prostředí.

Náklady této aktivity budou spojené s výdaji na mzdy lektorů, odborných vyučujících, na přípravu studijních materiálů a občerstvení účastníků.[33][34]

3.12 Financování projektu

Poskytovatelem finančních zdrojů k projektu „Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol“ se stal Zlínský kraj. Spolu s ním na konci roku 2009 uzavřelo město Rožnov pod Radhoštěm smlouvu, podle níž se zavazuje financovat realizaci grantového projektu. Naopak poskytovatel se zavazuje poskytnout žadateli vymezenou finanční podporu. Částka na úhradu způsobilých výdajů⁹ projektu byla 16. září 2010 schválena zastupitelstvem

⁹ Způsobilými výdaji se rozumí výdaje tzv. uznatelné, přiměřené, tzn. odpovídají cenám v místě a čase. Jedná se o OSOBNÍ NÁKLADY (realizačního týmu, lektorů, poplatky za právní a notářské služby), CESTOVNÍ NÁHRADY (cestovné, stravné, ubytování), ZAŘÍZENÍ (nehmotný majetek do 60 tis. Kč, software, drobný hmotný majetek, notebooky, mobilní telefony), MÍSTNÍ KANCELÁŘ (spotřební zboží, provozní materiál,

Zlínského kraje a činí 2 362 568,- Kč. Výše finanční podpory je maximální, pokud nastane situace, že náklady překročí limit, uhradí si jej žadatel z vlastních zdrojů. Po celou dobu trvání projektu je příjemce povinen zajistit, aby vztahy mezi ním a poskytovatelem odpovídaly podmínkám a principům partnerství uvedených v Příručce pro příjemce, prováděcím dokumentu pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Zlínský kraj poskytuje městu finanční podporu bezhotovostním převodem na účet, po částech a ve stanovených lhůtách. Jedním ze specifických závazků příjemce je písemně informovat kraj o jakékoliv změně v projektu. [36]

Tabulka 3.1 : Předpokládané zdroje financování v Kč

Číslo	Druh finanční podpory	Výše finanční podpory	Podíl na celkových způsobilých výdajích (%)
1	Podíl národního spolufinancování ze státního rozpočtu ČR	354 385,20 Kč	15
2	Podíl z příspěvku Evropského sociálního fondu	2 008 182,80 Kč	85
3	Soukromé spolufinancování	0 000 000,00 Kč	0
	Celkové způsobilé výdaje	2 362 568,00 Kč	100

Zdroj: Zlínský kraj, *Smlouva o financování grantového projektu*,

<http://www.roznovprojekteu.cz/wp-content/downloads/roznovprojekteu01.pdf> [cit. 2011-04-07]

3.13 Současný stav projektu

Počátkem března roku 2010, přesněji 3. března se konalo první školení v rámci projektu „Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol“. Prvotní vzdělávací aktivitou se staly manažerské dovednosti zaměřující se na schopnost, jak dobře nakládat s časem, se zadanými úkoly nejen vzhledem ke svým osobním nárokům, ale také samozřejmě s ohledem na potřeby řízení organizace. Úlohou prvního semináře bylo ukázat zúčastněným, jak si vybudovat

spotřeba elektřiny, vody, telefon, poštovné), NÁKUP SLUŽEB (odborná literatura - učebnice, občerstvení), PŘÍMÁ PODPORA (cestovné, ubytování a stravné), NÁKLADY VYPLÝVAJÍCÍ ZE SMLOUVY (publicita).

vlastní vnitřní stabilitu, na jejímž základě jsou lidé schopni kvalitně přistupovat k manažerské funkci. Základem je zvýšit svou osobní efektivitu a naučit se správně řídit lidské zdroje. Pro příklad motivace byl ze zahraničních osob použit zakladatel moderního managementu Peter Drucker a významný český podnikatel Tomáš Baťa. Celkově proběhlo šest seminářů a po prvních dvou sezeních následovalo dotazníkové šetření. Jeho úkolem bylo porovnat, jak je hodnocen momentální stav oproti očekávanému, vzešly velice pozitivní výsledky.

Další realizovanou aktivitou, dle předem stanoveného harmonogramu, bylo školení účastníků v oblasti správního řízení v podmínkách počátečního vzdělávání. Konaly se čtyři semináře, v nichž se řešily otázky správního práva, správního řízení škol a administrativa při vedení správy škol. Do oblasti správního práva byla zahrnuta prezentace regionálního školství, ve kterém se účastníci mohli dozvědět, jak funguje školský zákon versus správní řád, kdo jsou účastníci správního řízení, jaké mají pravomoci, náležitosti. Jelikož se sezení účastní ředitelé škol, nebyla opomenuta oprávnění ředitelů škol. Zajímavým tématem se stalo zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávání nebo zamítnutí žádosti o přeřazení žáka či studenta do vyššího ročníku a mnoho dalších. K námětům nechyběly ani příklady, jakým způsobem se k těmto žádostem vyjádřit. Dva odborné semináře se snažily pedagogům přiblížit funkci školského zákona a vyčíst z něj to nejpodstatnější. Vedení jakékoliv organizace bez administrativních záležitostí je v dnešní době nepředstavitelnou záležitostí. Na programu vzdělávání v oboru administrativního zajištění při vedení správy školy byly veškeré správní úkony, jakými jsou práce s interními dokumenty, jejich archivace, skartace. Realizace probíhá formou zajištění velmi důležité funkce, a tou je komunikace. Dokonce korespondenci je třeba provádět podle doporučených profesních norem, ať už je to pošta vedená mezi školou a odborovými organizacemi či školou a blízkým externím prostředím.

Název další aktivity nese Moderní personální řízení školy. Tu měli ředitelé rožnovských škol na programu v datu od 24. listopadu 2010 do 19. ledna 2011. Žijeme ve století, které se vyvíjí rychlým tempem nejen v technologiích, ale také v manažerských postupech, zahrnujících vedení a řízení lidí. Řízení odborného personálu, odpovědnost za uskutečněná jednání a rozhodnutí pedagogů, i to patří mezi kompetence ředitele základní školy. Na jeho bedrech závisí, jakým způsobem budou učitelé přistupovat ke své práci, k vyučování, ke vztahu s dětmi a rodiči. Tyto všechny odpovědnosti se odvíjí od přístupu

ředitele ke svým podřízeným a od vztahu mezi jednotlivými spolupracovníky. Obsah seminářů zaměřených na zmíněné téma se pokusil vedoucím pracovníkům vypomoci dobrými radami a příklady, jak bezproblémově vést pedagogický sbor. Konkrétně lze zmínit doporučení, jak správně vybírat a získávat pedagogické pracovníky, jak využít jejich schopností a regulovat pracovní síly. Následně pokračovaly nástroje motivace, další vzdělávání pedagogů a v neposlední řadě ukončování pracovních vztahů a propouštění nevhodných zaměstnanců. Pro korektní výkon postu ředitele je potřeba znalosti trestního zákona, ve smyslu trestní odpovědnosti dospělých a mladistvých. Odborný seminář vedla příslušná doktorka práv a jejím posláním bylo připomenout posluchačům druhy trestných činů, trestní odpovědnost pedagogů, dětí a mládeže či řízení ve věcech dětí mladších patnácti let. Nechyběly ani činy páčající na dětech, kde se řešila dnes stále aktuálnější otázka šikany nebo kyberšikany, kde je cílem někomu ublížit či ho zesměšnit prostřednictvím SMS, MMS zpráv, emailu nebo pomocí jiných elektronických prostředků. Dalším zajímavým tématem bylo užívání drog a vztah mezi rodinou a školou.

Od počátku měsíce září do konce prosince roku 2010 probíhala výuka cizího jazyka. Účastníci byli rozděleni do dvou skupin, na anglicky mluvící začátečníky a pokročilé. Vzdělávání vedoucích pracovníků v tomto směru je velice důležitým krokem. V rámci různých partnerských projektů nebo v zájmu o čerpání prostředků z evropských fondů je nezbytné umět komunikovat v anglickém jazyce, který je nejrozšířenější konverzační formou ve světě. Této aktivity se dobrovolně mohou účastnit také pedagogové, jež mají zájem zdokonalit se ve svých jazykových znalostech. Výstupem kurzů je 50% účast na seminářích a úspěšné složení závěrečného testu. Výuka angličtiny je naplánována také do následujících dvou let. V roce 2011 jeho intenzita zesílí, vyučovat se bude od ledna do června a poté ihned po prázdninách od září do prosince. Rok 2012 věnuje vzdělávání v cizím jazyce první pololetí.

V současné době probíhá výuka využívání ICT v procesu řízení školy. V dnešním světě další z aktivit, bez níž se nelze obejít. Hlavním středem zájmu v seminářích je systém MS Office a práce s internetem. V plánu je zahrnuto seznámení s využíváním moderních technologií ve školství, jako jsou interaktivní tabule, dataprojektory či elektronické diáře.

Důkazem úspěšného absolvování kurzu je získání certifikátu za aktivní účast a kladný výsledek z konečného testu.

Nové metody a postupy týkající se financování a hospodaření s prostředky vzdělávacích institucí budou na programu v měsíci květnu. Následně bude pokračovat aktivita spolupráce škol se zřizovatelem, učení se zvládání stresových situací a již výše uvedené vzdělávání se v cizím jazyce. V roce 2012 bude projekt ukončen. Během jeho dvanácti měsíců se mají ředitelům škol předat odborné informace k organizaci provozu školy, vzájemně mezi sebou si mohou předávat osobní zkušenosti a čeká je zahraniční stáž. [37]

3.14 Závěrečné shrnutí

Po ukončení projektu „Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol“ vzejdou noví odborníci schopní pohybovat se v konkurenčním prostředí vzdělávacích institucí. Projekt určený pro řídicí pracovníky škol však nepomůže jen jim, má přínos také pro pedagogy škol a žáky. Díky jejich znalostem se i mikroregion Rožnovsko stane vlivnějším v oblasti školství. Očekává se zlepšení řízení škol a spolu s ním zkvalitnění výuky. Pozitivní dopad padne na žáky, kteří díky hodnotné výuce budou mít větší šanci v přijetí na středoškolská studia. Zahraniční stáž, které se vedoucí personál zúčastní, může mít delší pokračování a tím se prohloubí mezinárodní vztahy rožnovských a mimorepublikových škol. Šanci v tomto směru mohou mít také opět žáci, jež díky spolupráci škol budou mít příležitost zúčastnit se výměnných pobytů a zlepšit si svou jazykovou vybavenost.

Jelikož je ujednáno pokračování projektu, existuje možnost, že program zaujme také okolní školy a jeho činnosti se rozšíří. To se však ukáže až po skončení nyní probíhající akce a po analýze, která ukáže, jakými směry se bude dále ubírat. Proto je celý proces monitorován a jsou vytvářeny zprávy napomáhající sdělovat vedoucímu projektu a veřejnosti, jak se projekt vyvíjí. Publicita je zajištěna prostřednictvím konferencí a workshopů. Při zahájení se konalo úvodní představení projektu a na samém konci je naplánován seminář, jehož se zúčastní veřejnost, partneři, představitelé města a zástupci ostatních škol. Jeho prostřednictvím budou účastníci projektu předávat dobrou praxi.

Výhodou projektu je kladný důsledek na celou společnost. V současnosti je velmi důležité, aby lidé obohacovali své zkušenosti a znalosti. Rozvíjí tak vědomosti nejen své, ale rozšiřují i obzor lidem ve svém okolí. Místní společnost potřebuje být konkurenceschopná jak v rámci republiky, tak Evropy či celého světa. Souvisí to úzce se socio-demografickými změnami života ve společnosti 21. století.

4 Analýza projektu, jeho zhodnocení a návrh dalšího vývoje

Na základě výše zmíněného projektu „Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol“, jenž se v současné době překlenul do druhé poloviny svého trvání, jsem vytvořila dotazník, který zjišťoval právě efektivitu v rámci jím prováděných školení a prohlubování znalostí. Tento dotazník byl určen pro 25 řídících pracovníků základních škol na Rožnovsku, přičemž jej vyplnilo 19 respondentů. Obsahoval deset otázek, v nichž byly použity hodnotící dotazy, zde byla k dispozici stupnice hodnocení, dále výběrové otázky s jedinou možnou odpovědí nebo výběr více možných odpovědí, byla také možnost přímo napsat textovou odpověď a v neposlední řadě také jednoduchá volba Ano/Ne. V jeho úvodu bylo představení mé osoby, účelu, pro který dotazník slouží, a zmínění časové krátkosti vyplnění, včetně anonymity účastníků ankety. Pro distribuci dotazníků jsem zvolila online formu, neboť je podle mého názoru rychlejší, snazší a dostupnější. Použila jsem „On-line průzkumy pro každého“ dostupné na internetové stránce easyresearch.biz. K vyplnění dotazníku poté stačilo „kliknout“ na přiložený odkaz, pod nímž byl dotazník dostupný. [38]

Již během probíhajících školení se z řad zúčastněných na projektu objevovaly požadavky dalšího vzdělávání, jednak navazujících na probíhající projekt, tak i z nových oblastí. V souladu s touto skutečností realizační tým zvažoval následnou tvorbu navazujícího či rozšiřujícího projektu. Avšak pro stanovení obsahu tohoto budoucího projektu byla nezbytnost znát veškeré potřeby, možnosti a zájmy účastníků. Proto jsem ve spolupráci s manažerem projektu vytvořila dotazník.[38]

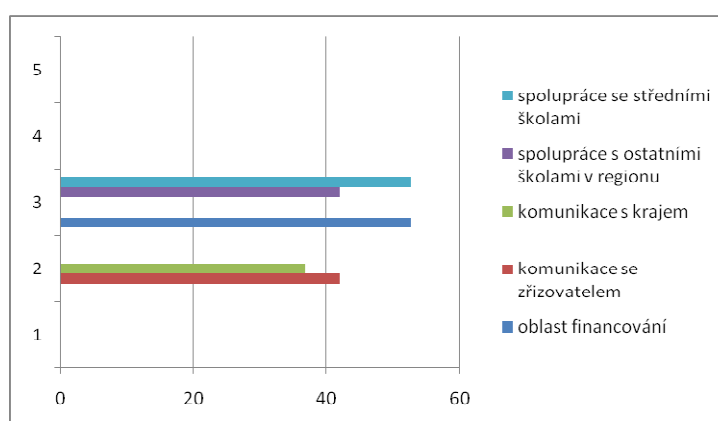
Dotazníkové šetření mělo co nejlépe vystihovat a zhodnocovat probíhající projekt a na základě jeho výsledků a poté následným probíhajícím workshopem, bude prodiskutováno zaměření příštího projektu a možné zapojení zúčastněných ředitelů.

4.1 Zhodnocení dotazníkového šetření

První otázka dotazníkového šetření byla orientována na posouzení celkové situace školství v Rožnově pod Radhoštěm. Níže uvedený sloupcový Graf č. 2.1 znázorňuje

důležitost vyznačeného bodování, rozděleného podle příslušné hodnotící stupnice, přičemž váha jednotlivých stupňů je dána podle známek rozdělených od jedné do pěti. Data zobrazená v grafu jsou uváděna v procentech. Nejlepší klasifikační ohodnocení 1,9 získala činnost Komunikace se zřizovatelem. Druhou pozici zaujala Spolupráce s ostatními školami v regionu s průměrným ohodnocením 2,2. Třetí oblastí byla Komunikace s krajem, zde byl průměr dosažen ve výši 2,4 procent. Nejhuře byla zhodnocena Spolupráce se středními školami ve výši 3,2. Důležitost výsledku, jež se této činnosti přikládá, není zcela optimální, neboť jsou to právě žáci posledních tříd základních škol, jež se následně rozhodují, jakou cestu svého života si zvolí. Správná komunikace mezi institucemi středních a základních škol je základem náležité budoucí součinnosti a informovanosti, jež z této spolupráce plyne. Následný výběr poté může rozhodnout o patřičné úrovni získané konkurenceschopnosti jednotlivých jedinců.

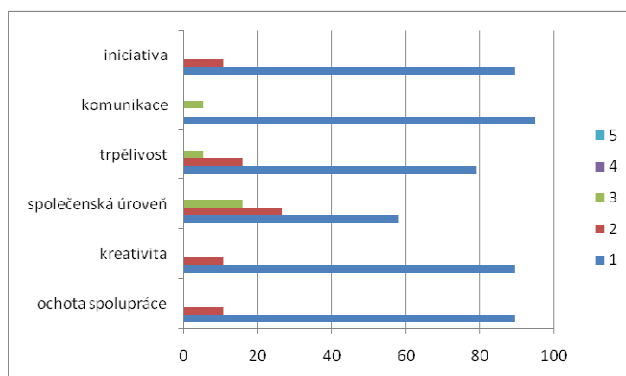
Graf č. 4.1: **Situace školství v Rožnově pod Radhoštěm**



Zdroj: vlastní zpracování

Ve druhém bodě manažeři škol odpovídali na dotaz „Jakými vlastnostmi by měli ředitelé nejvíce disponovat?“ Podle jejich názoru jsou důležité všechny uvedené varianty. Veškeré z nabízených možností si většinou zasloužily průměrnou známku jedna. Nejlépe si vedla komunikace, nejlepším ohodnocením ji zde označilo 94, 7 % respondentů. Vzápětí následnou důležitou vlastností byla vybrána Ochota spolupráce, již označilo 89, 5 % dotázaných. Obě charakterové stránky spolu úzce souvisí, komunikace je základem spolupráce a nelze bez ní vést kolektiv lidí a motivovat své podřízené. Obdobně jako Ochota spolupráce jsou také vlastnosti Iniciativa a Kreativita mající v řízení podstatný význam.

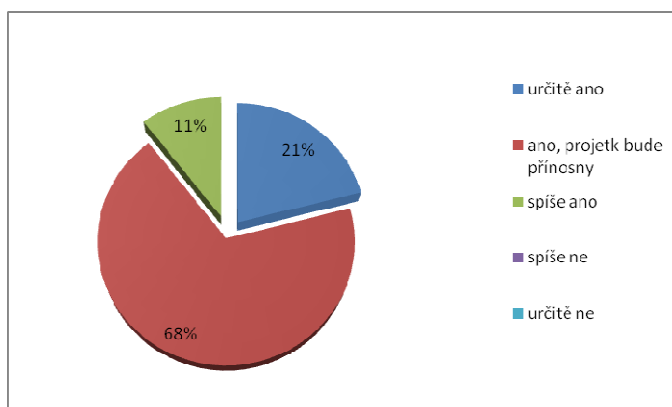
Graf č. 4.2: **Základní vlastnosti ředitelů škol**



Zdroj: vlastní zpracování

Celková efektivnost probíhajícího projektu patřila k hlavním dotazovaným záležitostem, jímž byla věnována patřičná pozornost. Váha této otázky byla především z důvodu důležitosti uvedeného bodu, neboť při záporném ohodnocení by prakticky realizace celého probíhajícího projektu neměla v podstatě smysl. Průměrný výsledek, uvedený v grafu 4.3, dopadl však jednoznačně kladně. Účastníci dotazníkového průzkumu dali největší přednost druhé variantě, což při možném výběru pěti možností souhrnně činilo 68 %. Přijatelnost tohoto výsledku byla velká, neboť žádný z řídících pracovníků v tomto případně nezvolil poslední dvě varianty, tedy odpovědi Spíše ne a Ne.

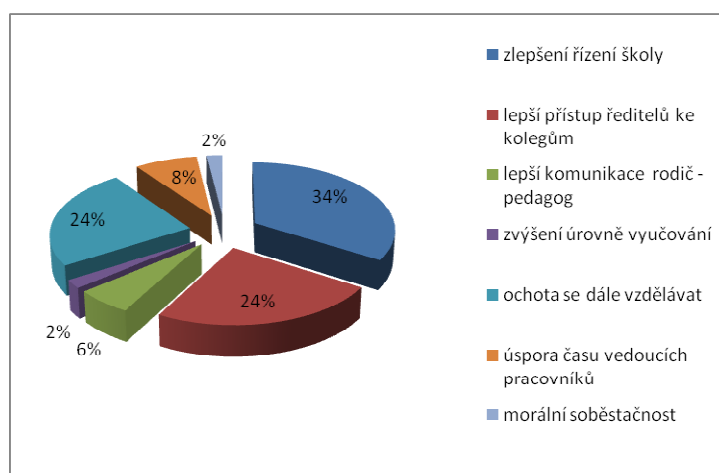
Graf č. 4.3: **Hodnocení efektivnosti projektu**



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním záměrem a cílem projektu je vzdělávání ředitelů škol. V jeho rámci se konají aktivity napomáhající k lepšímu a účinnějšímu řízení. Stejně jako zní záměr, tak i ředitelé u čtvrté otázky zodpověděli, že projekt v prvním případě přinese Celkové zlepšení řízení školy, dále se dle jejich názoru Vylepší komunikace na úrovni ředitel – pedagog a Zvýší se ochota dalšího následného vzdělávání. Jako dodatek bylo také zmíněno, že přínosem může být současně pozitivní myšlení či chuť vydržet ve funkci. Naopak malý počet hlasů dosáhla varianta s odpovědí Zvýšení úrovně vyučovacích hodin.

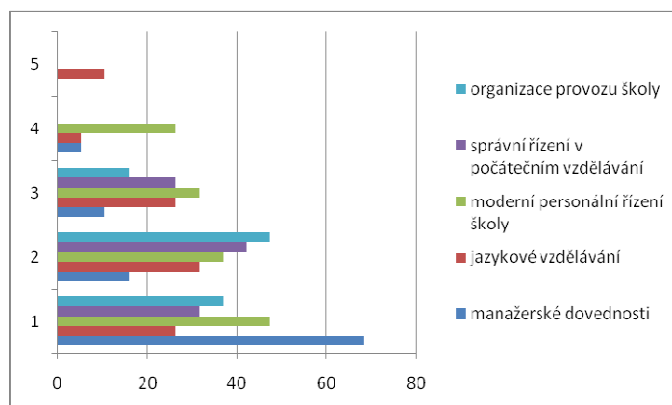
Graf č. 4.4: Výsledky přínosu projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je známo, během realizace projektu se řídící pracovníci základních škol účastní jednotlivých seminářů, pomocí nichž se učí novým záležitostem, zejména v oblasti manažerských dovedností. Respondenti měli označit, která z aktivit je podle nich nejzajímavější a bude mít největší účinek. Konečná data byla získána prostřednictvím známkování od jedné do pěti, podle vlastní zajímavosti. Jako neoblíbenější aktivita se ukázala hned první možnost, a to Manažerské dovednosti s průměrnou známkou 1,5. Následný výběr patřil jednak Modernímu personálnímu řízení školy, tak Organizaci provozu školy či Správnímu řízení v podmínkách počátečního vzdělávání. Překvapivě jedinou aktivitou, jež byla ohodnocena známkou pět je Jazykové vzdělávání. S uvedenou aktivitou je nespokojeno 10, 5 % dotazovaných.

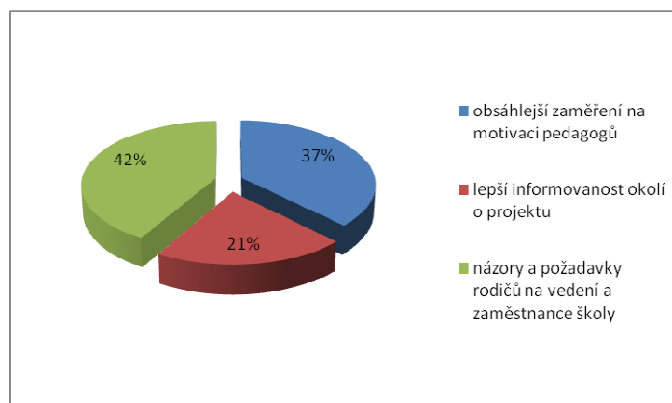
Graf č. 4.5: **Hodnocení aktivit projektu**



Zdroj: vlastní zpracování

Při zpracování dotazníkového šetření se brala v úvahu také možnost, že z pohledu ředitelů projekt zcela neodpovídá jejich představám, případně projektu chybí patřičné zaměření. Díky různorodosti názorů i tato možnost byla uplatněna. Z analýzy vyplynulo, že projektu chybí Názory a požadavky rodičů na práci vedení a zaměstnanců škol. V současné době při značném nezájmu ze strany rodičů není výsledek překvapující. Také Obsáhlost zaměření na motivaci pedagogů patří k výrazným nedostatkům, jež projekt opomenul. Nejmenší počet respondentů, představujících 21 %, shledává za důležité, aby o projektu bylo dostatečně informováno okolí.

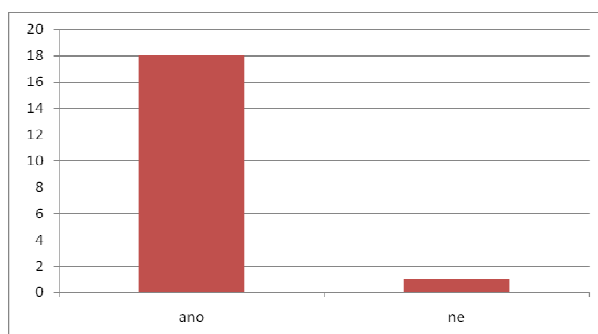
Graf č. 4.6: **Co projektu chybí**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření jde patřičně vidět, že se zvyšuje zájem o vzdělávání. Důkazem je jasná odpověď „ano“ v otázce, zda by se po ukončení projektu měl realizovat další. S následnými návrhy souhlasí 67 % dotázaných. Výsledek rozhodě dobrou zprávou také pro realizační tým projektu.

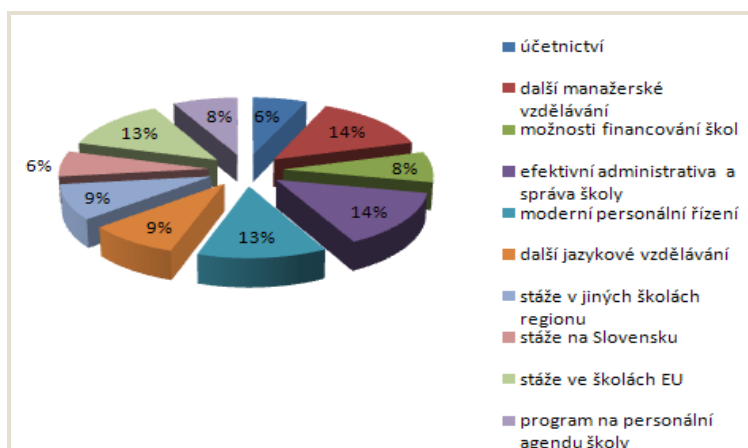
Graf č. 4.7: **Realizace následného projektu**



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče zájmu v oblastech vzdělávání a předávání dobré praxe, největší pozornost získaly body Dalšího manažerského vzdělávání a Efektivní administrativa a správa školy. Nižší zájem zaznamenalo Účetnictví nebo Stáže ve školách na Slovensku. Ředitelé by se raději zúčastnili stáží na školách v zemích Evropské Unie, kde mají možnost získat větší a lepší zkušenosti. S touto příležitostí souvisí také jazykové vzdělávání, což respondenti považují v podstatě za jakýsi střed, neboť výsledek průměrně činí okolo devíti procent.

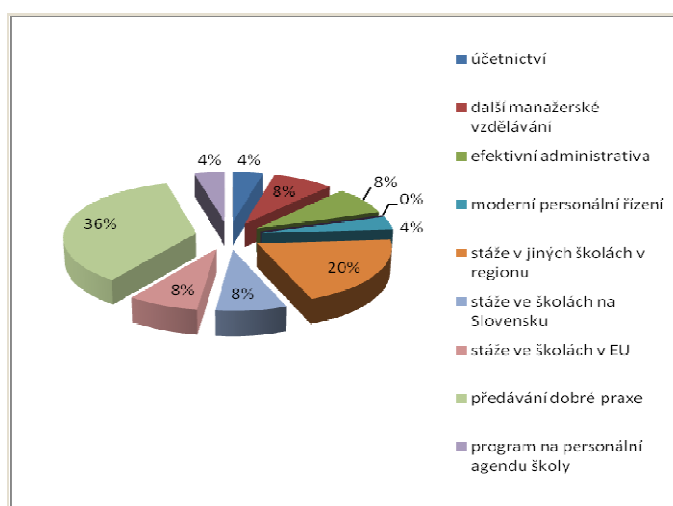
Graf č. 4.8: **Zájem o oblasti vzdělávání a předávání dobré praxe**



Zdroj: vlastní zpracování

Ředitelé jsou pevně rozhodnutí, že pokud by se po ukončení projektu „Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol“ začal realizovat další, neváhali by a určitě se zúčastnili. Zájem o další projekty má 16 řídících pracovníků z 25 dotazovaných. A do jakých oblastí vzdělávání by byli ochotni se zapojit? Bezpochyby do předávání dobré praxe, kdy mohou získat mnoho nových vědomostí a zejména zkušeností. Zajímavou aktivitou jsou také stáže v jiných školách v regionu. Partnerství školy nepreferují v oblastech moderního personálního řízení, účetnictví a programu na personální agendu školy. Graf 4.9 zobrazuje tento zájem přehledněji.

Graf č. 4.9: **Zájem o aktivity v dalším pokračování projektu**



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Návrh dalšího pokračování

Pro analytické zhodnocení výše zmíněného projektu posloužilo dotazníkové šetření, jež bylo opatřeno konkrétními otázkami směřovanými na cílové oblasti, a jejich výsledné odpovědi měly posloužit k celkovému zhodnocení a zjištění, zdali je projekt efektivní, a především potřebám, na něž je nezbytné se dále zaměřit. Otázky uvedené v závěru byly orientovány na možnou návaznost současného projektu a budoucí zpracování nového navazujícího plánu. V průběhu posledních 20ti let se školy účastnily realizace různých programů, jejichž prostřednictvím se snažily vylepšit úroveň zařízení, prospěnou nejen

zaměstnancům, ale také žákům. Vždy to mělo vlastní specifický účinek, avšak bohužel ne dlouhodobý. Jelikož se nabízí stále větší možnosti financování a podpory návrhů vedoucích ke zdokonalení veškerých oblastí vzdělávání, ať už z Evropských fondů nebo také s podporou státu pro oblast vzdělávání, je vhodné tyto možnosti náležitě využít. Je zapotřebí neustále hledat cestu ke zdokonalování a zvyšování úrovně i kvalifikací a to jednak v rámci celého školství na Rožnovsku, tak i pro samotné pedagogy zde působící. Jejich nově nabyté znalosti a zkušenosti se poté náležitě odrazí na nich samých, tak samozřejmě i na budoucí generaci.

V současnosti existuje myšlenka, čeho by se následný projekt měl týkat a co bude tentokrát jeho hlavním cílem. Zájem na uskutečnění trvá také ze strany realizačního týmu projektu „Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol“ a po dotazníkovém šetření se ukázalo, že i řídicí pracovníci jsou pro, aby se po jeho ukončení pokračovalo dále. Chtěli by udržet aktivitu Předávání dobré praxe a účastnit se stáží v jiných školách. Pokud se tak stane, a projekt bude zrealizován, může být dosaženo jisté a požadované efektivity u konkrétních, řediteli uvedených, nedokonalostí. Ty byly dány především návazností mezi akcemi v krátké časové prodlevě, což účastníci považovali za nedostatek a v opačném případě neztratí motivaci do dalších následných vzdělávacích aktivit a budou stále schopni aktivně plnit navazující úkoly.

Nový projekt bude vypracován s důrazem na předávání zkušeností a praxe prostřednictvím stáží ve školách rožnovského regionu. Veškeré aktivity mohou probíhat opět prostřednictvím školení zaměřujících se právě na osobní zkušenosti zúčastněných. V seminářích aktivity Předávání dobré praxe může mít každá osoba prostor na vyjádření vlastního názoru v oblasti školství v mikroregionu Rožnovsko, dále ohodnocení jednání ostatních kolegů ve funkci a zvláště se s nimi podělit o osobní zkušenosti spojené právě s výkonem své pozice. Předávání dobré praxe by měla spočívat na základě uvádění konkrétních případů spojených s otázkami řízení instituce, vedení kolektivu zaměstnanců, spolupráce s blízkým okolím školy, jako je zřizovatel nebo i samotní rodiče žáků. Neopomenutelnou součástí při udávání praktických skutečných událostí jsou zkušenosti se správou vzdělávací instituce a sektorem financování. Výhodou takovýchto školení je větší počet osob, jež zaručuje hojnější diskuzi na dané téma a lepší zpětnou vazbu. Semináře,

či v případě aktivity Předávání dobré praxe spíše živé debaty, mohou být uskutečňovány dvojím způsobem. Jednou z variant je možnost, že se předem stanoví harmonogram zaručující diskusi na dané téma. V jeho průběhu bude mít každý účastník určitý časový úsek, aby se k námětu vyjádřil, a to prostřednictvím individuálních zkušeností. Jednání by měla být vedena konkrétní osobou, odborníkem zabývajícím se danou problematikou. Jeho účast na seminářích má svůj opodstatněný význam, neboť bude zastávat funkci jednak jako vedoucí osoba u probíhajících diskusí a současně také průvodce daného tématu. Druhá možnost může fungovat na principu vlastní volby. Tento styl vedení aktivity představuje způsob, kdy během každého cvičení si jeden z ředitelů vytvoří prezentaci, v níž uvede podstatné údaje o základní škole, ve které působí. Dále si sám zvolí předmět problému, o jehož řešení se zajímá, anebo si jako téma může určit případ vycházející ze subjektivní zkušenosti. Po ukončení prezentace bude moci od ostatních přijímat náměty a připomínky.

Podle dotazníkového šetření by se školy, z pohledu partnerů, také rády účastnily stáží v jiných školách regionu. Nejlepším řešením by mohly být stáže mezi partnery a zúčastněnými školami. Pro každého manažera je důležité, aby viděl svou instituci pod vedením ostatních odborníků, jakým způsobem hospodaří se svěřenými financemi a jakými prostředky zvyšují svou úroveň. Základem aktivity, Stáže ve školách rožnovského regionu, je učení se od druhých a poznání fungování instituce z jiného úhlu pohledu. Existuje mnoho příležitostí, jak stáže realizovat. Mohou být provedeny prostřednictvím hned tří způsobů, a to formou hromadných návštěv ředitelů u jednoho z nich, či prostřednictvím menších skupinek nebo individuálně. Nejefektivnější, a pravděpodobně nejlepší z uvedených variant, by mohly být individuální návštěvy. Z hlediska přístupu je tato možnost rozhodně osobnější, příjemnější pro obě strany a z hlediska efektivity nepochybně účinnější a získané vědomosti budou mít důslednější dopad. Samozřejmě musí být vytvořen opět harmonogram, aby účastníci byli schopni navštívit veškeré své partnery. V rámci stáže mohou pozorovat postupy pedagogů při vyučovacích hodinách nebo se účastnit porad. Program celé návštěvy si vytvoří kolega působící na domácí půdě.

Jakou cestou se však bude navazující projekt skutečně ubírat? Otázku aktivit, seminářů a celkového harmonogramu bude jistě řešit realizační tým spolu s účastníky projektu, a to především v rámci workshopů a porad, jež budou realizovány v následném čase.

Jaký směr si zvolí, to již záleží na jejich představách. Na rozhodování působí mnoho faktorů, především stránka financování. V případě následného projektu lze mluvit i o jistých překážkách, mohou být malé i velké a celou akci rozhodně neminou. Projekt bez bariér snad ani není projektem. Eventuelně jimi může být hledisko ekonomické nebo případná neochota spolupráce některých z partnerů.

Dalším předpokladem pro navazující projekt je také zapojení škol ze širšího okolí nejen v regionu Rožnovsko. Doporučením zde může být jeho větší propagace spolu s informovaností široké veřejnosti regionu. Hlavní cílovou skupinou by se měli stát rodiče dětí navštěvující zúčastněné školy pro posílení důvěry ve vzdělávací instituci z jejich strany. Následkem medializace může být získání nových finančních zdrojů. Základem úspěšného průběhu projektu je flexibilní realizační tým, efektivní využití peněžních prostředků a správná aplikace získaných informací.

Realizátor návrhu, město Rožnov pod Radhoštěm, využije svých silných stránek. Jednou z těch nejvyšších je rozhodně zkušenost s čerpáním finančních prostředků nejen z evropských grantů. Navazujícím projektem obec opět ukáže, že je schopná vytvořit takový program, který není prospěšný pouze jí, ale i v rámci celé společnosti. Utvrdí obyvatele o své schopnosti neustále produkovat nové myšlenky, jak se více přiblížit vyspělejším evropským městům a regionům. Svůj potenciál tímto upevní a příležitosti do budoucna rozšíří.

Výstupem celého projektu budou důsledně proškolení odborníci schopni vést vzdělávací instituci, předávat své znalosti a nové zkušenosti podřízeným a ti následně svým žákům. Školám projekt zaručí zvýšení konkurenceschopnosti a další pozitivní dopady. Může jimi být zájem čerstvě odpromovaných pedagogů učit právě na škole, o níž ví, že se aktivně zapojuje do efektivních konkurenci zvyšujících projektů a je pod vedením ředitele, který odpovídajícím způsobem nakládá s vlastní funkcí vedení a řízení školy. Také zvýšený zájem ze strany rodičů, aby své děti umístili do školy poskytující hodnotnou výuku se vzdělanými vyučujícími, hraje jednu z hlavních rolí. Vědomosti řídících pracovníků se patřičně odrazí v práci jejich podřízených a také u žáků, jímž se zvýší úspěšnost přijetí na střední školu. Výsledky se následně promítnou v rámci celé společnosti a mikroregionu.

4.3 Shrnutí

Úspěšnost vyplnění dotazníků je 76 %. Podle mého názoru není až tak zcela optimální při skutečnosti, že všichni oslovení respondenti byli součástí probíhajícího projektu „Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol“ a navíc také v úzké spolupráci s manažerem projektu. Osobně jsem nepředpokládala, že by k celkovému vyplnění 25 dotazníků nedošlo. Takováto skutečnost mi vkládá otázku, zda přístup některých ředitelů k jedné, jim prospěšné události, neodpovídá jejich spolehlivosti a především zodpovědnosti k určitým úkolům. Právě u nejvyššího vedení základních škol by měli být právě ti, jež jsou ostatním příkladem a správně vedou celkovou správu a řízení školy. Možná pro vyplnění dotazníkového šetření nepřikládali určitou váhu důležitosti, avšak ihned v zápětí se mi tato příslušná možnost znovu zamítá, neboť to byl právě manažer projektu, jenž zprostředkoval odeslání mého online dotazníku, oslovil, požádal a patřičně zdůvodnil jeho vyplnění. Celkově však z vyplněných výsledků byly patřičně zhodnoceny a získány potřebné informace a dotazníkové šetření se stalo velmi přínosným.

Na základě těchto výsledků vyplněného dotazníkového šetření se mohla prokonzultovat příští forma budoucí spolupráce ředitelů a současně provést následná diskuse či nástin pokračujícího projektu. Prostřednictvím dotazníkového průzkumu vznikla skutečnost, při níž lze jasně definovat oblasti, které u řídicích pracovníků základních škol hrají podstatnou roli, a na něž je potřeba se do budoucna zaměřit. Z požadovaných činností vybrali především ty, jež jsou podle jejich názoru nejpotřebnější. S postupujícími nároky současné doby jsou si ředitelé patřičně vědomi, že je zapotřebí klást důraz zejména na již zmíněné předávání dobré praxe. Podstatou této klíčové činnosti je především získání vědomostí a zkušeností z pohledu a vystupování jednak profesionálů, ale také svých kolegů, neboť vzájemná spolupráce těchto složek a patřičná snaha a chtíč napomůže k lepším a konkurenceschopnějším výsledkům budoucna.

5 Závěr

Evropská unie poskytuje státním i soukromým subjektům možnost využití finanční podpory ze svých zdrojů, jež má patřičně naplánovány a rozděleny pro každé programovací období. Stejně tomu je i v současné etapě 2007 – 2013, v jejímž rámci se ESF dále zaměřuje na podporu umožňující rozvíjet počáteční vzdělávání, terciální vzdělávání či celoživotní učení. Kvalitně propracované návrhy projektů tedy díky zdrojům z EU získávají finanční prostředky na pokrytí většiny nákladů. Město Rožnov pod Radhoštěm se chopilo této šance a získalo peněžní opatření v rámci projektu „Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol“.

Cílem práce bylo vyhodnotit a zjistit efektivnost soudobého projektu. Jeho účel byl splněn pomocí praktické části analyzující jeho účinek. Výsledky šetření vykreslily názory zúčastněných na situaci školství na Rožnovsku, ukázaly míru spokojenosti účastníků s průběhem projektu a odhalily nejen stupně hodnocení jednotlivě prováděných aktivit, ale také drobné nedostatky projektu shledávané z pohledu ředitelů škol. Jako hlavní nedokonalostí byla označena nízká orientace v komunikaci a spolupráci mezi rodiči žáků a vyučujícími učiteli, avšak tento problém musí být řešen především v rámci obou stran zároveň. Naopak kladným přínosem projektu může být v celku dobrá informovanost okolí, jež byla realizována prostřednictvím regionálních medií. Dotazníkové šetření se stalo základem pro vytvoření návrhu dalšího pokračování. S tímto námětem navazujícího konceptu se tedy pojí velký zájem jednak ze strany řídicích pracovníků základních škol, tak úzká vazba následné spolupráce i realizačního týmu pro vytvoření podobného, propracovanějšího projektu, s větším zaměřením konkrétních oblastí a předávání dobré praxe.

Jelikož projekt trvá po dobu tří let a závěr je stanoven na červen 2012, vytyčené hypotézy mohou být stvrzeny pouze z části. I když v jistých ohledech už nynější stav, plynoucí z výsledků dotazníkového šetření, může být konečný. První stanovená hypotéza měla potvrdit nebo vyvrátit, zda se zlepší úroveň zařízení podílejících se na projektu. Podle analýzy projektu již v současnosti výsledky dosahují jisté hladiny významu, což je předpokladem pro zvýšení úrovně a přístupu řídicích pracovníků ve své pozici. Potvrdila se i druhá hypotéza, jelikož v rámci konečného důsledku bude z úspěchu těžit také město Rožnov pod Radhoštěm. Díky své účasti na čerpání peněžních nástrojů z Evropské

unie, se stane více respektovaným a uznávaným v kraji. Navíc základní školy, řídící pracovníci škol a pedagogové zvýší nejen konkurenceschopnost sami sobě, ale také vyučovaným žákům a poté celému mikroregionu. I v rámci třetí hypotézy zde opět došlo ke kladnému naplnění. Výsledky průzkumu nejsou užitečné jen pro tuto práci, ale také především pro realizátory projektu. Na základě výsledků dotazníkového šetření mohou navrhnout navazující projekt.

Jelikož má město Rožnov pod Radhoštěm velkou zkušenost s využíváním finančních prostředků z evropských fondů a celková úroveň se pomocí získaných zkušeností stále zvětšuje, disponuje velkým množstvím schopných lidí, zajišťujících právě zvyšování vlastní konkurenceschopnosti. Z hlediska prohlubování úrovně znalostí a předávání vlastních zkušeností by bylo vhodné se zaměřovat i nadále na oblast vzdělávání a vytvoření určitého projektu nejen pro střední školy v regionu. Ředitelům vzdělávacích zařízení tohoto typu jistě neušla informace o nyní probíhajícím projektu a věřím, že by se také rádi připojili, aby měli možnost zvýšit úroveň svých škol.

Seznam použité literatury

- [1] EVANS, A. *The EU Structural Funds*. 1. vyd. New York: Oxford University Press, 1999. 357 s. ISBN 0-19-826828-9.
- [2] PAVLÁK, M. *Lidské zdroje a fondy EU*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-7357-139-0.
- [3] VYCHOVÁ, H. a kol. *Evropská vzdělávací politika. Programy, principy a cíle*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 172 s. ISBN 80-86395-96-0.
- [4] Evropská komise. *Evropský sociální fond: 50 let investic pro lidi* [online]. 2007 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/50th_anniversary_book_cs.pdf.
- [5] Evropská komise. *Evropa 2020* [online]. 2010, březen [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_CS_ACT_part1_v1.pdf.
- [6] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost 2007 – 2013* [online]. 2006, říjen [cit. 2011-02-25]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/text-oplzz-36.pdf>.
- [7] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Evropský sociální fond 2007-2013: Operační programy v kostce* [online]. 2010, březen [cit. 2010-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Files/a5/a54ccd1e-9c4d-4058-8012-7a2479205b8c.pdf>.
- [8] Ministerstvo pro místní rozvoj. *Evropské fondy – aktuální stav* [online]. 2009, prosinec [cit. 2011-02-15]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Upload/NOK/miniMMZ/Evropske-fondy-k-3-12->.

- [9] Evropská komise. *Rozpočet EU* [online]. 2011, únor [cit. 2011-02-24]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/ceskarepublika/abc/budget/index_cs.htm.
- [10] Evropská komise. *Co je ESF?* [online]. 2011 [cit. 2011-02-24]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/discover/esf_cs.htm.
- [11] Vít, K. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. [cit. 2011-02-24]. Dostupný z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf>.
- [12] Business.center. *Slovník pojmů* [online]. 1998/2011 [cit. 2011-02-24]. Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1850-tercialni-sektor.aspx>.
- [13] Businessinfo. *Lisabonská strategie* [online]. 2003, září. [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/lisabonska-strategie/1000521/9599/>.
- [14] EurActiv. *Strategie Evropa 2020* [online]. 2004/2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.euractiv.cz/ekonomika-a-euro/link-dossier/strategie-evropa-2020-000066>.
- [15] Businessinfo. *Strategie Evropa 2020* [online]. 2010, listopad [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/strategie-evropa-2020/1000521/58802/>.
- [16] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>.
- [17] Ministerstvo pro místní rozvoj. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/oplzz>.
- [18] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *OP Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>.

- [19] Ministerstvo pro místní rozvoj. *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/opvpk>.
- [20] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *OP vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. 2008 [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.esfcr.cz/07-13/opvk>.
- [21] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost období 2007 – 2013* [online]. 2006 [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vpk-obdobi-2007-2013>.
- [22] Ministerstvo pro místní rozvoj. *Operační program Praha Adaptabilita* [online]. [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/opadaptabilita>.
- [23] BEDNÁŘOVÁ, Z. *Operační program Praha – Adaptabilita: více příležitostí pro lepší život pražanů* [online]. 2010, červenec [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa.html>.
- [24] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *OP Praha – Adaptabilita* [online]. 2008 [cit. 2010-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.esfcr.cz/07-13/oppa>.
- [25] EurAktiv. *Strukturální fondy* [online]. 2004/2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.euractiv.cz/strukturalni-fondy>.
- [26] Ministerstvo pro místní rozvoj. *Fondy Evropské unie* [online]. [cit. 2010-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>.
- [27] EurAktiv. *Regionální politika* [online]. 2004/2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.euractiv.cz/index.php?id=regionalni-rozvoj>.

- [28] Evropská komise. *Evropský sociální fond* [online]. [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=cs>.
- [29] EurAktiv. *Evropský sociální fond* [online]. 2004/2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.euractiv.cz/index.php?id=evropsky-socialni-fond-esf>.
- [30] Evropská komise. *Evropský sociální fond* [online]. 2008, červen [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/fse/index_cs.htm.
- [31] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Evropský sociální fond* [online]. 2006 [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/esf>.
- [32] EUROSKOP. *Strukturální fondy* [online]. 2005/2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.euroskop.cz/8639/sekce/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-a-evropsky-socialni-fond/>.
- [33] *Projektová žádost Benefit7* [online]. [cit. 2010-05-02]. Dostupný z WWW: <https://www.eu-zadost.cz/uvod.aspx>.
- [34] *Společnou cestou ke zkvalitnění řízení škol* [online]. [cit. 2010-05-02]. Dostupný z WWW: <http://www.roznovprojektu.cz/>.
- [35] *Realizační tým škol* [online]. [cit. 2010-05-03]. Dostupný z WWW: <http://www.roznovprojektu.cz/realizacni-tym/>.
- [36] *Smlouva o financování projektu* [online]. [cit. 2010-05-03]. Dostupný z WWW: <http://www.roznovprojektu.cz/wp-content/downloads/roznovprojektu01.pdf>.
- [37] *Aktuality projektu* [online]. [cit. 2010-05-04]. Dostupný z WWW: <http://www.roznovprojektu.cz/aktuality/>.

[38] *Analýza projektu, jeho zhodnocení a návrh dalšího vývoje* [online]. [cit. 2011-03-23].

Dostupný z WWW:

<http://survey.easyresearch.cz/kseAgRVR4UsI2dxukIzwvWDaba1.aspx>.

Seznam zkratk a symbolů

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ČR	Česká republika
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj v 70. letech
EHS	Evropské hospodářské společenství
ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje
ESF	Evropský sociální fond
ESUO	Evropské společenství uhlí a oceli
EU	Evropská unie
EUR	Měnová jednotka EURO
ICT	Informační a komunikační technologie
Kč	Měnová jednotka Koruna česká
MěÚ	Městský úřad
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP PA	Operační program Praha Adaptabilita
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
Tzn.	To znamená
ZŠ	Základní škola

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011.

Bc. Žaneta Bajerová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Svazarmovská 1693

756 61 Rožnov pod Radhoštěm

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 2.1: **Operační programy 2007 – 2013 v ČR**

Tabulka 2.1: **Prioritní osy OPVK a finanční alokace**

Tabulka 3.1: **Předpokládané zdroje financování v Kč**

Seznam grafů

Graf č. 4.1:	Situace školství v Rožnově pod Radhoštěm
Graf č. 4.2:	Základní vlastnosti ředitelů škol
Graf č. 4.3:	Hodnocení efektivnosti projektu
Graf č. 4.4:	Výsledky přínosu projektu
Graf č. 4.5:	Hodnocení aktivit projektu
Graf č. 4.6:	Co projektu chybí
Graf č. 4.7:	Realizace následného projektu
Graf č. 4.8:	Zájem o oblasti vzdělávání a předávání dobré praxe
Graf č. 4.9:	Zájem o aktivity v dalším pokračování projektu

Seznam příloh

Příloha č. 1: **Dotazníkové šetření**